



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN MERCADOTECNIA  
PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE  
PLÁSTICOS Y JUGUETES CASTILLO**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**ALBA AGUILAR PÉREZ**

**NANCY CLARA TORRES**

**MARÍA DEL CARMEN DÍAZ GARCÍA**

**KARINA PADILLA FUANTOS**

**ASESOR:**

**L.A.E.C. JESÚS CARLOS VARELA COTA**



**MÉXICO, D.F.**

**2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A la **Universidad Nacional Autónoma de México**  
por habernos abierto las puertas al conocimiento,  
por dejarnos ser parte de ella,  
por formarnos como profesionistas y  
por impulsarnos a mejorar el rumbo de nuestro país.

A la **Facultad de Contaduría y Administración**  
por habernos otorgado los elementos necesarios  
para nuestra formación profesional.

A cada uno de nuestros **profesores**  
por compartir su conocimiento y  
por darnos lo mejor de sí.

A nuestro asesor el **LAEC. J. Carlos Varela Cota**  
por brindarnos su guía, sus conocimientos y  
experiencias para el desarrollo de este proyecto.

Al **Sr. Roberto Castillo**  
por confiar en nosotras,  
permitiéndonos conocer su empresa  
para la realización de este trabajo,  
gracias por su apoyo y dedicación.

A todos los que forman parte de la empresa  
**"Plásticos y Juguetes Castillo"**

Al **Lic. Miguel de Castillo Negrete Rovira**  
por su guía, asesoría, tiempo, dedicación,  
enseñanza y apoyo en los momentos más difíciles.

*SINCERAMENTE,*

*ALBA, CARMEN, NANCY Y KARINA*

**A mi familia.**

Por todo el amor, paciencia y comprensión  
que me han brindado en el transcurso de mi  
vida para alcanzar mis más grandes anhelos.

**A mis padres,**

Por el gran esfuerzo, confianza y apoyo para  
que este sueño se convirtiera en realidad.

**A mi hermano Abel,**

Por ser comprensible y cariñoso conmigo y  
por darme su ayuda cuando lo necesitaba.

**A Carmen,**

Por todo lo que aprendí de ella y  
por la gran amistad que hemos vivido.

**A Nancy,**

Por su amistad, por su apoyo incondicional y  
por el cariño fraternal que compartimos.

**A Karina,**

Quien me conoce con solo mirarme y a quien  
le agradezco su amistad desde el primer día  
en que ingrese a esta Facultad.

**A Isabel, Estrella, Alba Itzel, Ángel,**

y a todas aquellas personas cuya  
amistad enriquecieron mi vida.

**A mi amada Universidad Nacional Autónoma de México,**

Por lo mucho que me dio y por darme la oportunidad  
de *"ser universitaria por siempre, de corazón y por compromiso"*

**Muchas gracias,**

**Carmen, Nancy y Karina** que me confirmaron que  
*"No hay enseñanza posible sin la bendita amistad"*

**A la vida** por permitirme cumplir uno de mis sueños  
y por darme tantas enseñanzas...

*ALBA AGUILAR PÉREZ*

*Agradezco infinitamente a DIOS  
por permitirme vivir, disfrutar y aprender  
de las experiencias que tiene la vida.  
Gracias por darme fuerzas  
para seguir adelante,  
por guiarme y  
por nunca abandonarme...*

Gracias por tener como padres a dos seres tan especiales que me han enseñado mucho de la vida. A ustedes les dedico este logro por que sin su amor, cariño y comprensión no estaría en este escalón tan importante.

- ❖ **MAMÁ:** Te doy gracias por todo el apoyo que me has brindado, por tu confianza y el amor que me tienes. Quiero que sepas que estoy contigo en todo momento y necesito que seas fuerte y sigas luchando para vencer todos los obstáculos, te quiero mucho.
- ❖ **PAPÁ:** Eres una persona muy fuerte por eso te pido que sigas así y nunca te des por vencido. Gracias por apoyarme en todo y por confiar en mí, te quiero mucho.
- ❖ **HERMANOS:** Muchas gracias por la confianza y el cariño que me tienen. Fernando, Sergio, David y muy en especial a ti Luz les agradezco el apoyo que siempre me han brindado.
- ❖ **A MIS AMIGOS:** Gris, Vero, Whaley, Luz, Gaby, Carmen, Lety.... por su amistad y apoyo incondicional.
- ❖ **NANCY, KARINA Y ALBA** les agradezco su amistad y para mí fue un placer haber realizado este proyecto con ustedes, las quiero mucho y estoy satisfecha de lo que hemos logrado.
- ❖ **A toda MI FAMILIA, AMIGOS y COMPAÑEROS** que en el transcurso de mi vida me han enseñado algo y han dejado huella en mí. Sería muy difícil mencionarlos a todos pero ten por seguro que tú eres uno de ellos...
- ❖ Por último agradezco a la **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO** por adoptarme como a una hija más y por ser mi segunda casa.

*CARMEN DÍAZ GARCÍA*

**“Con todo mi amor para mis PADRES  
que han sido excepcionales y  
me han regalado el mayor tesoro que es la vida.  
En cada paso de mi camino  
han sido mis guías y siempre  
han estado en los momentos más difíciles”**

A mi hermana TERESITA DE JESÚS, una gran mujer, que me ha brindado  
un apoyo incondicional y siempre ha tenido una enseñanza para mí.

A la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO que ha sido mi segunda casa,  
y me ha acogido en sus aulas, brindándome una formación integral.

A la inmensa calidad de persona del Profesor JAIME WALEY DILMAN  
que siempre ha tenido palabras de aliento para que siga adelante  
en los momentos más difíciles de mi vida y ha sido un gran amigo.

A mis grandes amigas: ALBA, CARMEN y KARINA  
que me han apoyado y han sido muy pacientes conmigo.  
En mi corazón ha dejado una huella muy bella que nunca se borrará.

A IVAN que es un gran amigo, me ha brindado su confianza,  
todo su amor, y me ha apoyado en todo momento.

A GRIS que me ha brindado su amistad y entera confianza.

A mis grandes amigos que me han orientado y han contribuido  
para que este trabajo pudiera concretarse.

*NANCY CLARA TORRES*

"Gracias madre, padre y hermanos  
Por seguir de cerca mi crecimiento,  
Por apoyarme en todo momento,  
Por pensar en mí,  
Por darme consejos,  
Por soñar, gritar, reír y llorar  
junto a mí por tanto tiempo.  
Fueron, han sido y seguirán siendo socios de mi corazón."

- ◆ A Mi Madre y padre quienes con su ejemplo de esfuerzo, lucha y honestidad me han dado las bases y los consejos necesarios para seguir en el camino.
- ◆ A mis hermanos Sergio y Daniel quienes con entereza han compartido este andar conmigo.
- ◆ A Usted Abuelita Tere quien siempre estuvo cerca de mí para darme un consejo o un regaño, a usted que estuvo presente en mi formación, a usted que quiero, respeto y admiro con toda el alma.
- ◆ A Christian amigo de siempre, gracias por tu cariño, paciencia y por compartir sueños conmigo, me has ayudado a crecer y mantenerme firme en la vida.
- ◆ A Raquel, Gabriela y Cecilia gracias por su apoyo y preocupación, siempre las tengo en mi corazón.
  - ◆ A mis amigas; compañeras de vida, Ingrid, Norma y Dulce gracias, por su amistad y apoyo.
  - ◆ A Alba, Carmen y Nancy, gracias por su dedicación y profesionalismo, ha sido un placer trabajar con ustedes.
  - ◆ A la Universidad Nacional Autónoma de México por darme la oportunidad de formar parte de ella, por haberme transmitido la sensación de alegría cada vez que convivo con su esencia.
  - ◆ A la vida que me ha dado tanto...

*KARINA PADILLA FUANTOS*

---

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN MERCADOTECNIA  
PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE  
"PLÁSTICOS Y JUGUETES CASTILLO"**

**ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Justificación de la investigación .....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Delimitación del campo de investigación.....	3
1.4. Objetivos.....	4
1.5. Hipótesis.....	4
1.6. Tipo de investigación .....	4
1.7. Estrategias para la recolección de información.....	5
<b>CAPÍTULO 2. LA EMPRESA</b>	
2.1. Antecedentes .....	6
2.2. Misión y Visión .....	7
2.3. Objetivos .....	7
2.4. Organigrama .....	8
2.5. Ubicación de la empresa .....	9
2.6. Imagen corporativa .....	10
2.7. Investigación y desarrollo .....	10
2.8. Instalaciones de producción .....	11
2.9. Actividades productivas .....	14
2.10. Actividades financieras .....	15
2.11. Actividades de recursos humanos .....	16
2.12. Principales problemáticas de mercadotecnia .....	18
2.13. Cartera actual .....	18
2.14. Juguetes .....	20
2.15. Sus clientes .....	25
2.16. Sus proveedores .....	26
<b>CAPÍTULO 3. DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE VENTAS</b>	
3.1. Objetivos de la auditoría administrativa .....	28
3.2. Definición del área de estudio .....	28
3.3. Medios de investigación .....	28
3.4. Definición de los factores .....	29



---

3.5. Criterios de evaluación .....	29
3.6. Hallazgos encontrados .....	30
3.7. Evaluación de los factores de estudio .....	31
3.8. Conclusiones .....	31

#### **CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

4.1. Propósito de la investigación .....	33
4.2. Factores de estudio .....	33
4.3. Determinación de la muestra .....	34
4.4. Método de recolección de datos .....	35
4.5. Resultados de la Investigación de Mercados .....	36
4.6. Conclusiones de la Investigación de Mercados .....	51

#### **CAPÍTULO 5. MARCO TEÓRICO**

5.1. Concepto de mercadotecnia .....	52
5.2. El papel de la planeación en la mercadotecnia .....	52
5.3. ¿Por qué adoptar una orientación a la mercadotecnia?.....	53
5.4. ¿Cómo enfrentar a la competencia bajo una orientación a la mercadotecnia?.....	54

#### **CAPÍTULO 6. PROPUESTA**

6.1. Diseño de la mercadotecnia estratégica .....	72
6.1.1. Coordinación entre los planes de mercadotecnia y los planes de acción .....	72
6.1.2. Análisis de la situación .....	73
6.1.3. Elección del mercado meta .....	90
6.1.4. Objetivos de mercadotecnia .....	91
6.2. Diseño de la mercadotecnia operativa .....	91
6.2.1. Elaboración del plan de mercadotecnia .....	91
6.2.2. Seguimiento y evaluación .....	96

#### **CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES**

7.1. Conclusiones .....	100
-------------------------	-----

#### **CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES**

8.1. Recomendaciones .....	102
----------------------------	-----

---

## **APÉNDICES**

Apéndice 1. Fichas de trabajo .....	105
Apéndice 2. Cuestionario para diagnosticar a la empresa .....	108
Apéndice 3. Análisis causa-efecto .....	111
Apéndice 4. Los niveles socioeconómicos en México .....	112
Apéndice 5. Cuestionarios utilizados en la Investigación de Mercados .....	114
Apéndice 6. Otros elementos de la mezcla de mercadotecnia .....	120
Apéndice 7. Normas legales .....	121
Apéndice 8. Costos directos de fabricación .....	126
Apéndice 9. Bocetos .....	128
Apéndice 10. Sistema de información mercadológica (S.I.M) para "Plásticos y Juguetes Castillo" .....	131

<b>GLOSARIO</b> .....	144
-----------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	147
---------------------------	-----

# *INTRODUCCIÓN*

## INTRODUCCIÓN

Según el INEGI, en México viven más de 32 millones de niños, lo cual debería traducirse en un mercado inmejorable para la industria juguetera nacional, conformada por 945 empresas mexicanas (Sistema de Información Empresarial Mexicano, Secretaría de Economía). Sin embargo, la situación es distinta porque la industria del juguete ha sufrido una baja considerable durante los últimos años y no ha crecido como en el resto del mundo, trayendo como consecuencia una fuerte crisis en el sector mexicano, la razón radica en el descuido de los empresarios, porque no contemplan las necesidades de los clientes y tampoco la demanda.

Los microempresarios necesitan buscar asesoría porque de lo contrario, disminuirá el número de empresas mexicanas, como ha sucedido en los últimos años, donde el 60% no ha logrado sobrevivir al entorno económico, cuestión que perjudica a México, ya que su economía se sustenta por las PyMES, que emplean al 90% de la población económicamente activa, por lo cual se exhorta a su cuidado y capacitación.

La responsabilidad de los Administradores es proporcionar, aplicar y controlar alternativas de solución para fomentar el buen funcionamiento de la empresa; analizando y proponiendo acciones que sean factibles y útiles en el corto y largo plazo, cuidando sus recursos materiales, económicos y humanos, y así fomentar su crecimiento y desarrollo.

La mayoría de la PyMES mexicanas productoras de juguetes de plástico requieren cambiar su filosofía de "Orientación a la producción" por la "Orientación a la mercadotecnia", para contrarrestar la crisis que enfrentan, ya que su actuar se basará en satisfacer las necesidades de los clientes considerando demanda, competencia y capacidad de producción.

"Plásticos y Juguetes Castillo" es una microempresa productora de juguetes de plástico cuyo mercado objetivo son tiendas mayoristas del Centro de la Ciudad de México. Su problemática en la línea de juguetes, es la disminución de ventas y la baja participación en el mercado, para resolverla diseñaremos un sistema de trabajo que pueda implementarse a las empresas de este ramo con problemas similares.

Para lo cual partiremos de un *proyecto de investigación* que será la plataforma del trabajo, después realizaremos una *descripción de la empresa* con el fin de conocerla y obtener los elementos para *diagnosticar* el área de ventas. Luego, se realizará una *investigación de mercados* para obtener las percepciones de los clientes de la empresa. Con ello brindaremos una solución, que estará respaldada por un *marco teórico* donde se mostrará un modelo de Planeación Estratégica en Mercadotecnia para "Plásticos y Juguetes Castillo". Por último,

se plantearán *conclusiones* y *recomendaciones* que ayuden a la empresa a un mejor desempeño.

Cabe aclarar que nuestra propuesta no es la panacea, simplemente una de mil soluciones que podrían aplicarse y que decidimos desarrollar, ya que establece los lineamientos para lograr un objetivo considerando el comportamiento del mercado. La planeación, esencia de nuestra propuesta, no es un ejercicio anual más bien debe ser un proceso constante ya que vivimos en un mundo de fluctuaciones e incertidumbre, y hay que estar preparados.

*CAPÍTULO 1*

*PROYECTO*

*DE*

*INVESTIGACIÓN*

## **CAPÍTULO 1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Decidimos realizar este proyecto para solucionar la problemática que tiene "Plásticos y Juguetes Castillo" con referencia a las bajas ventas en su línea de juguetes, situación comentada por el Sr. Roberto Castillo, dueño de la empresa.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa "Plásticos y Juguetes Castillo" tiene una administración orientada hacia la producción y no a la mercadotecnia<sup>1</sup>, lo que significa el desconocimiento de las necesidades del cliente, además de que produce juguetes sin considerar la demanda y el volumen de recursos para fabricar; trayendo como consecuencia, una disminución en las ventas y una menor participación en el mercado.

### **1.3. DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN**

Nuestra investigación se realizará en el Distrito Federal porque es ahí donde está ubicada la empresa y los puntos de venta más importantes de la línea de juguetes. Además de que tiene una población infantil de aproximadamente 764,094 niños<sup>2</sup>, que conforman el mercado actual de los juguetes de plástico para niños entre 3 y 9 años en el D.F.

Contaremos con información proporcionada por los integrantes de la empresa, del INEGI, la Secretaría de Economía, la competencia directa, los clientes mayoristas y los consumidores finales.

---

<sup>1</sup> La orientación a la producción se enfoca en las capacidades internas de la empresa y no en los deseos y necesidades del consumidor; mientras que, la orientación a la mercadotecnia es la idea de que la razón de ser de una empresa es la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la empresa.

<sup>2</sup> <http://www.inegi.gob.mx>, cifras al 14 de febrero de 2000.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Establecer una metodología para crear una planeación estratégica en mercadotecnia que contribuya a que "Plásticos y Juguetes Castillo" tenga una orientación a la mercadotecnia. Como no es una problemática exclusiva de "Plásticos y Juguetes Castillo", proponemos este trabajo como referencia para otras pequeñas empresas productoras de juguetes de plástico para que analicen su entorno y establezcan planes que se reflejen en el desarrollo y crecimiento de su empresa, teniendo como punto de partida la mercadotecnia.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- 1) Conocer la historia y la situación actual de la empresa.
- 2) Realizar un diagnóstico del área de ventas.
- 3) Aplicar una Investigación de mercados.
- 4) Desarrollar el marco teórico que será la base para solucionar la problemática.
- 5) Diseñar el modelo de planeación estratégica en mercadotecnia que ayude a la empresa a ser más eficiente.

## **1.5. HIPÓTESIS**

Sí creamos una Planeación estratégica en mercadotecnia para "Plásticos y Juguetes Castillo" encontraremos los elementos que le permitan tener una orientación a la mercadotecnia, así como las acciones necesarias para incrementar sus ventas y lograr una mayor participación en el mercado.

## **1.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para solucionar la problemática, primero realizaremos una "investigación descriptiva" para conocer el funcionamiento de "Plásticos y Juguetes Castillo"; en segundo término efectuaremos un "diagnostico del área de ventas", con el fin de evaluarla y una investigación de mercados para conocer la aceptación de los clientes.



### **1.7. ESTRATEGIA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para realizar la planeación estratégica en el área de Mercadotecnia de "Plásticos y Juguetes Castillo" y dar a conocer los elementos necesarios para el desarrollo de un modelo de planeación de mercadotecnia en otra pequeña o mediana empresa, con el mismo giro, emplearemos las siguientes fuentes de información:

#### **a) Datos primarios**

- Entrevistas. Se realizarán al personal de la empresa para obtener, corroborar o ampliar la información obtenida de los registros internos; así como a los clientes mayoristas para conocer su opinión de los juguetes que fabrica la empresa.
- Competencia directa. Analizaremos los juguetes similares que se ofrecen en las tiendas donde se venden los productos de la empresa.
- Competencia indirecta. Conoceremos los juguetes similares que se venden en tiendas de autoservicio donde pueden acudir los consumidores finales.
- Investigación de mercados. Realizaremos una investigación para conocer la aceptación de los juguetes por parte de los clientes.

#### **b) Datos secundarios**

- Registros internos de la empresa: realizaremos, analizaremos y evaluaremos la cartera de proveedores, los clientes mayoristas, los registros financieros, los registros de costos y los flujos de efectivo, las notas de remisión, etc.
- Investigación Documental. Haremos una recopilación de todos los documentos escritos concernientes a los factores de estudio, para su análisis y uso posterior.

# *CAPÍTULO 2*

## *LA EMPRESA*

## **CAPÍTULO 2. LA EMPRESA**

En este capítulo se darán a conocer puntos importantes para entender los orígenes y transformaciones de la empresa a lo largo del tiempo, la visión que tiene a largo plazo, las actividades que efectúa, los productos que vende y sus clientes, con la finalidad de comprender la situación actual y los objetivos que pretende alcanzar.

### **2.1. ANTECEDENTES**

La idea original de fabricar artículos de plástico surgió del padre del Sr. Roberto Castillo, quien inicia su negocio y es ayudado por sus hijos, esta actividad resultó ser muy rentable pero tiempo después sufren una crisis económica y es necesario cerrarlo. Es así como el Sr. Roberto Castillo aprendió el negocio de la transformación del plástico.

Después del fracaso del negocio de su padre, el Sr. Roberto Castillo se dedica a vender láminas de fibra de vidrio en un tianguis, al estar en estas circunstancias nota que podría hacer algo mejor para obtener mayores ingresos; en 1989 cuando el Sr. Roberto Castillo encuentra un embudo de plástico que desde su punto de vista podría tener mejores características y un precio menor, entonces construye una máquina para producirlos y sale a venderlos por toda la ciudad, lo que le abre las puertas al negocio de la transformación del plástico.

La estrategia que utilizó para su negocio fue la de desarrollo de productos, ya que el embudo era un producto existente pero fue mejorado. Con esta iniciativa el Sr. Roberto Castillo obtiene los ingresos necesarios para mantener a su familia pero no se conforma con fabricar un solo producto sino que quiere producir más, entonces recuerda que su padre vendió parte de la maquinaria y moldes de juguetes a una persona que en ese momento no los utilizaba, lo busca para negociar con él y comprárselos; obteniendo un precio accesible por dos máquinas de soplado, un molino y dos moldes de juguetes (el de una pelota y un pino para fabricar Boliches); con esto el Sr. Roberto Castillo define su giro y el negocio se transforma en la empresa familiar "Plásticos y Juguetes Castillo".

La búsqueda de clientes fue por medio de visitas de negocio en negocio lo cual resultó difícil pero efectivo, obteniendo clientes en el Centro de la Ciudad de México y luego en el Interior de la República (Guadalajara, Monterrey, Morelia, Guerrero, Puebla, Oaxaca y Veracruz).

Mientras que la empresa fue creciendo se tomaron decisiones positivas y negativas, las primeras fueron ponerle nombre a la empresa, contratar a personal externo para satisfacer las necesidades de producción y comenzar a regularizarla en aspectos legales, que en un principio no se habían contemplado.

Las decisiones negativas se reflejaron en la pérdida de clientes del Interior de la República por falta de seguimiento, pero el efecto fue minimizado a través de la estrategia de diversificación que adoptó la empresa para utilizar eficientemente sus recursos: el material de desperdicio se trituró para que fuera vendido a empresas que requirieran plástico reciclado y ofreció el servicio de maquilado para aprovechar la capacidad de la maquinaria.

## **2.2. MISIÓN Y VISIÓN<sup>3</sup>**

### **MISIÓN**

Fabricar embudos y juguetes de plástico, utilizando tecnología básica, cuyos diseños sean atractivos y de utilidad para quienes los requieran, mediante una adecuada distribución en tiendas mayoristas del centro de la Ciudad de México, buscando la permanencia en el mercado para obtener utilidades que contribuyan a la estabilidad económica de los miembros de la empresa, comprometiéndolos con el trabajo fuerte y constante.

### **VISIÓN**

Permanecer en el mercado, siendo una empresa comprometida con precios bajos y productos atractivos que sean de utilidad para aquellos que los necesiten.

## **2.3. OBJETIVOS<sup>4</sup>**

La empresa solo tiene ~~objetivos~~ a corto plazo:

- Lograr mayores ventas.
- Llevar un seguimiento de los clientes actuales del D.F.
- Recuperar a los clientes del Interior de la República.
- Pagar las deudas.
- Seguir produciendo para vender.

---

<sup>3</sup> Datos obtenidos de la entrevista realizada al Sr. Roberto Castillo el día 19 de febrero del 2005. Véase Apéndice 1, Ficha 1

<sup>4</sup> Datos obtenidos de la entrevista realizada al Sr. Roberto Castillo el día 19 de febrero del 2005.. Véase Apéndice 1, Ficha 2

## 2.4. ORGANIGRAMA

"Plásticos y Juguetes Castillo" se conforma de tres funciones básicas<sup>5</sup> las cuales son Administración General, Ventas y Producción:

La **Administración General** se encarga de elegir al proveedor que le proporciona mejores beneficios, contactar a los proveedores para suministrar insumos al área de producción, realizar las compras, pagar salarios y pagar las deudas derivadas de la operación de la empresa (luz, agua, teléfono, predial, mantenimiento a maquinaria, etc.).

El **Área de Producción** se comporta como un taller cuyo único objetivo es producir los artículos solicitados, quitarles las rebabas y empaquetarlos.

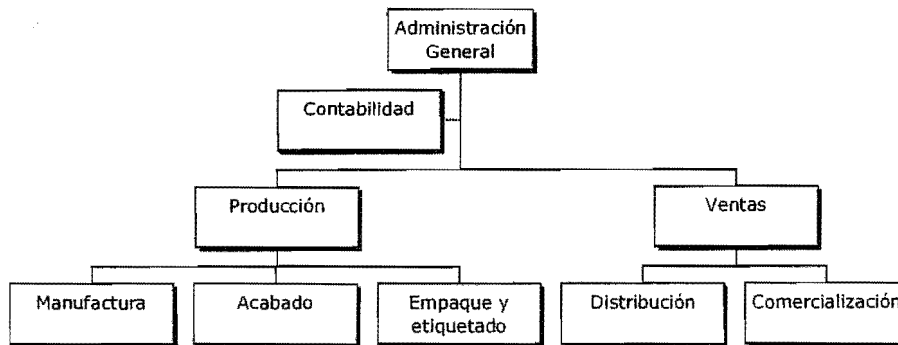


Figura 1. Organigrama Funcional de "Plásticos y Juguetes Castillo".

<sup>5</sup> Datos obtenidos de la entrevista realizada al Sr. Roberto Castillo el día 19 de febrero del 2005 y de las visitas realizadas a la empresa. el día 26 de febrero del 2005. Véase Apéndice 1, Ficha 3 y 4

Mientras que la estructura y funcionamiento de **Ventas** se conforma por las funciones de distribución y comercialización, como se puede ver a continuación:

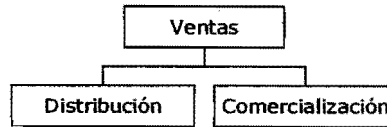


Figura 2. Estructura del Área de Ventas.

La **distribución** consiste en llevar los productos de la empresa a los clientes mayoristas y para ello se tienen las siguientes políticas: <sup>6</sup>

- Verificar la cantidad de los productos requeridos en la nota de remisión, antes de hacer la entrega.
- La mercancía debe ser entregada únicamente por el responsable del área de ventas o de la administración general de la empresa.
- Entregar los pedidos solicitados en las fechas establecidas.

Además se tienen registros como las notas de remisión que son solicitadas por algunos clientes. Por otra parte, la **comercialización** consiste solo en la implementación de las siguientes tácticas:

- Fijación de precios con base en los precios de la competencia.
- Pagos en efectivo.

## 2.5. UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa se localiza en la calle Marcos López Jiménez, Manzana 148 Lote 5-C, Col. Ampliación Santa Martha Acatitla, Del. Iztapalapa. Esta ubicación le permite a la empresa tener bajos costos en la mano de obra y en la transportación de la materia prima que consume, ya que todos sus proveedores están en colonias aledañas; además el personal que se contrata para el mantenimiento de la maquinaria se ubica en la misma zona.

<sup>6</sup> Las políticas de distribución no están plasmadas en un documento pero de acuerdo con entrevistas al Sr. Castillo, el día 26 de febrero del 2005, se llevan a cabo. Véase Apéndice 1, Ficha 4

## 2.6. IMAGEN CORPORATIVA

La empresa tiene el nombre de "Plásticos y Juguetes Castillo", haciendo así referencia al giro comercial que tiene, este nombre es empleado para aspectos legales y fiscales, ya que para uso comercial se utiliza para dar a conocer el producto "Mis piezas mágicas", en el que se muestra el logo, nombre y dirección de la empresa.



Figura 3. Logo de la empresa.

"Plásticos y Juguetes Castillo" se da a conocer con sus clientes mayoristas por medio de tarjetas de presentación las cuales tienen el nombre de la empresa, sin el logo.



Figura 4. Tarjetas de presentación.

## 2.7. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Norma Castillo Campos y el Sr. Roberto Castillo llevan a cabo observaciones de los productos que son vendidos en los locales de sus clientes mayoristas, poniendo atención en los juguetes más demandados, qué innovaciones tienen y qué posibilidades existen para que la empresa los elabore de igual manera y a un precio de venta inferior, o que los fabrique con una diferenciación en presentación pero a un precio superior.

## 2.8. INSTALACIONES DE PRODUCCIÓN

Cuenta con 3 máquinas de soplado y 1 máquina de inyección de plástico, 1 molino, 1 cortadora y los moldes necesarios para la fabricación de cada juguete.

### Máquina de soplado

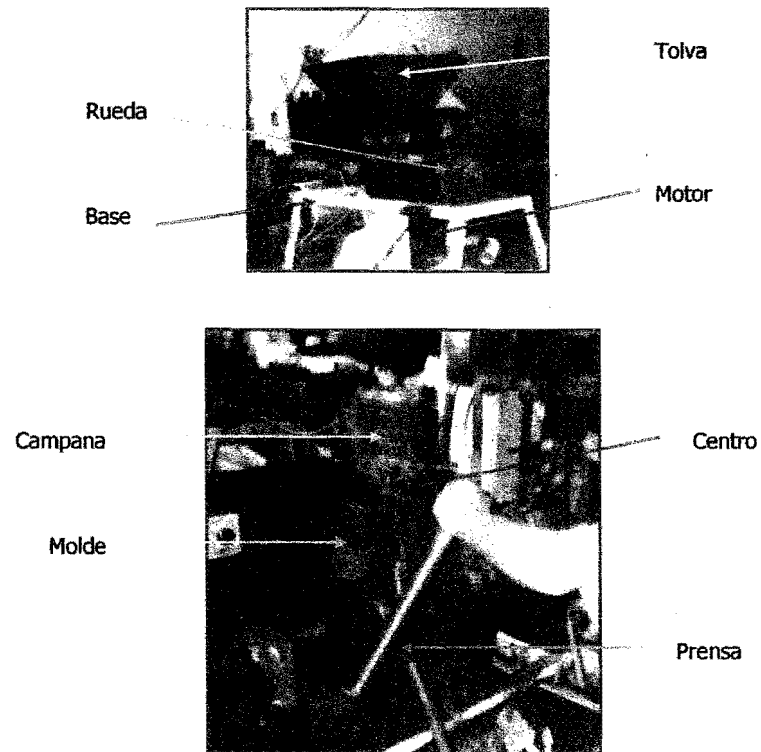


Figura 5. Máquina de soplado.

La máquina de soplado se utiliza cuando está a 300°C  
Se producen aproximadamente 50 piezas por hora.



### Máquina de inyección



Figura 6. Máquina de inyección.

Máquina automatizada que produce una gran cantidad de productos (lo que produce un trabajador en un día lo produce la máquina en una hora) con alta calidad sin requerir de la ayuda de los empleados.

### Molino

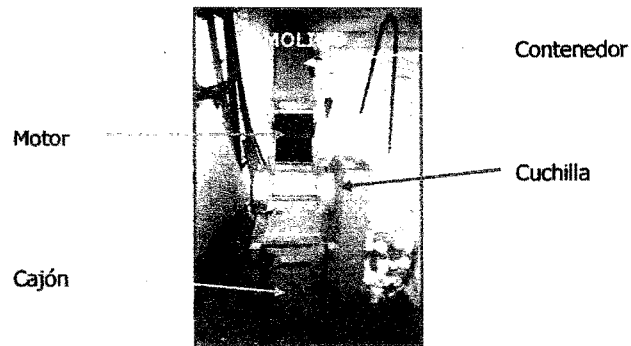


Figura 7. Máquina de soplado.

Se puede moler de 90 a 100 Kg. de plástico en una hora.

### Cortadora

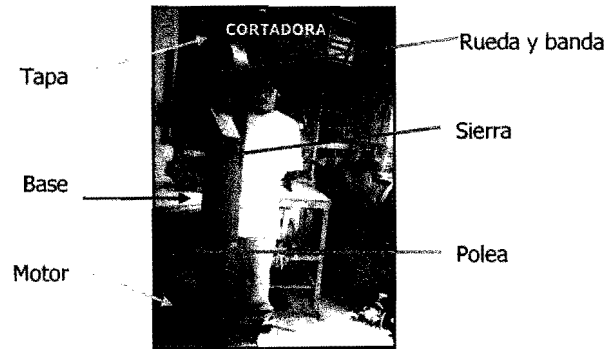


Figura 8. Cortadora

Se trituran 130 Kg. en 3 horas.

## 2.9. ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

La producción esta basada en las siguientes técnicas de fabricación de juguetes de plástico: soplado e inyección. El Señor Roberto Castillo ordena qué y cuánto producir, para ello se basa en los pedidos que tiene, y decide cómo fabricar determinado juguete (por soplado o inyección de plástico).

El proceso productivo de los productos de soplado<sup>7</sup> es de la siguiente manera:

No. de actividad	ACTIVIDAD	O	T	I	D	A
		OPERACION	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DEMORA	ALMACENAMIENTO
		○	→	■	D	▼
1	Recibir la orden de producción	X				
2	Tomar la materia prima para la fabricación				X	
3	Calentar la máquina sopladora	X				
4	Dar un previo enfriamiento al molde				X	
5	Colocar el molde correspondiente en la sopladora	X				
6	Revolver el plástico previamente molido con los pigmentos	X				
7	Agregar material molido a la sopladora	X				
8	Dejar caer el plástico derretido (churro)	X				
9	Cerrar la prensa de la sopladora	X				
10	Utilizar el compresor e introducir aire al molde	X				
11	Quitar el aire	X				
12	Abrir la prensa	X				
13	Sacar la pieza	X				
14	Colocar en la mesa la pieza		X			
15	Esperar a que se enfríe durante cinco minutos				X	
16	Suajar la pieza	X				
17	Dar acabado a la pieza	X				
18	Llevar las piezas al almacén	X				
19	Revisar el acabado de la pieza			X		
20	Ensamblar las piezas	X				
20	Empacar artículo terminado	X				
21	Almacenar					X
	FIN DEL PROCEDIMIENTO					

Tabla 1. Proceso productivo en la máquina de soplado.

<sup>7</sup> Datos obtenidos de una visita realizada al área de producción el día 13 de marzo del 2005.

El proceso productivo de los productos de inyección de plástico<sup>8</sup> es de la siguiente manera:

No. de actividad	ACTIVIDAD	O	T	I	D	A
		OPERACION	TRANSPORTE	INSPECCION	DEMORA	ALMACENAMIENTO
		○	→	■	D	▽
1	Recibir la orden de producción	X				
2	Tomar la materia prima para la fabricación				X	
3	Colocar el molde correspondiente	X				
4	Encender la máquina sopladora	X				
5	Esperar a que la máquina se caliente				X	
6	Revolver el plástico molido con los pigmentos	X				
7	Agregar material molido	X				
8	Programar la maquina y que comience la producción	X				
9	Esperar a que salgan las piezas				X	
9.1	Si salen mal las piezas reprogramar			X		
9.2	Si salen bien las piezas continuar con el proceso			X		
10	Dejar enfriar las piezas				X	
11	Llevar las piezas a una mesa		X			
12	Dar el acabado a las piezas que lo necesiten	X				
13	Llevar al almacén las piezas		X			
14	Formar los juegos de juguetes	X				
15	Empaquetar y etiquetar los artículos	X				
16	Almacenar					X
	FIN DEL PROCEDIMIENTO					

Tabla 2. Proceso productivo en la máquina de inyección.

## 2.10. ACTIVIDADES FINANCIERAS

La empresa realiza sus declaraciones fiscales a través de un contador externo, sin embargo no tiene un control exacto de sus ingresos y egresos.

<sup>8</sup> Datos obtenidos de una visita realizada al área de producción el día 13 de marzo del 2005.

## 2.11. ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS

El dueño de la empresa, Roberto Castillo, ejerce un poder centralizado en todas las decisiones sin pedir consejo a su equipo de trabajo. Además es un líder paternalista, siendo enérgico con los trabajadores pero accesible ante sus problemática, y está al pendiente de todo lo relacionado a producción, ventas y administración general.

Personal Interno de la empresa			
Área <sup>9</sup>	Puesto <sup>10</sup>	Plazas	Descripción de actividades <sup>10</sup>
Administración General	Gerente General	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar a los proveedores</li> <li>2. Contactar al proveedor que ofrezca mayores beneficios y realizar la compra de los insumos necesarios para la empresa.</li> <li>3. Contratar e inducir al puesto a los trabajadores.</li> <li>4. Efectuar el pago de los salarios de los trabajadores de la empresa.</li> <li>5. Pagar las deudas derivadas de la operación de la empresa (luz, agua, teléfono, etc.).</li> <li>6. Determinar la cantidad de producción y el tipo de producción (soplado o inyección de plástico).</li> <li>7. Determinar los precios de los productos.</li> </ol>
Producción	Cortador	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cortar el plástico de segunda mano (que viene en forma de láminas) en trozos que se puedan moler en el molino.</li> <li>2. Junto con el molinero realizar las actividades 17 a 21 del proceso de producción de productos de soplado y las actividades 11 a 16 del proceso de producción de la máquina de inyección.</li> </ol>
	Molinero	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Triturar los trozos de plástico de segunda mano.</li> <li>2. Revolver el plástico (ya sea virgen o de segunda) con los pigmentos.</li> <li>3. Junto con el cortador realizar las actividades 17 a 21 del proceso de producción de productos de soplado.</li> </ol>
	Maquilador	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar a cabo el proceso de producción de productos de soplado (Actividades 1 a 16) e inyección de plástico (Actividades 1 a 10) y las actividades 11 a 16 del proceso de producción de la máquina de inyección.</li> </ol>
	Ayudante	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limpiar la zona de trabajo.</li> </ol>

<sup>9</sup> Datos obtenidos de la entrevista realizada al Sr. Roberto Castillo el día 26 de febrero del 2005. Véase Apéndice 1, Ficha 3 y 4

<sup>10</sup> Datos obtenidos de las visitas realizadas a la empresa, el día 13 de marzo del 2005.

Personal Interno de la empresa			
Área <sup>9</sup>	Puesto <sup>10</sup>	Plazas	Descripción de actividades <sup>10</sup>
	general		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Ayudar a empaquetar y etiquetar los productos de la empresa.</li> <li>3. Transportar la mercancía del almacén a la camioneta.</li> </ol>
Ventas	Encargada de ventas	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Surtir y entregar los pedidos a los clientes mayoristas.</li> <li>2. Realizar la venta de los artículos de la empresa, de forma personal, con los diferentes clientes mayoristas. Así como efectuar el cobro de los mismos.</li> <li>3. Atender las llamadas de los clientes mayoristas.</li> <li>4. Contactar a los clientes mayoristas para acordar pedidos, cuando sea necesario.</li> <li>5. Observar qué juguetes se venden en las tiendas de sus clientes mayoristas y cuáles podría mejorar y fabricar la empresa.</li> <li>6. Determinar junto con el Administrador los precios de los productos.</li> </ol>

Tabla 3. Personal Interno de "Plásticos y Juguetes Castillo".

Personal externo de la empresa			
Área	Puesto	Plazas	Descripción de actividades
Contabilidad	Contador Pago por honorarios	1	1. Llevar a cabo las obligaciones fiscales de la empresa

Tabla 4. Personal externo de "Plásticos y Juguetes Castillo".

Los horarios de trabajo son de lunes a viernes de 8:00 a 18:00 hrs. y sábados de 8:00 a 15:00 hrs., con una tolerancia de 10 minutos, y los salarios que perciben van de los \$600.00 a los \$1,200.00 semanales. Existe constante tiempo extra, dado que no planean la producción necesaria para satisfacer sus ventas, o en caso contrario se contrata personal temporal con la finalidad de cumplir con los niveles de producción necesarios para surtir los pedidos de los clientes.

## 2.12. PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS DE MERCADOTECNIA

De acuerdo a las entrevistas sostenidas con el Sr. Roberto Castillo y las vistas realizadas a la empresa para conocer su funcionamiento, el área de ventas enfrenta las siguientes problemáticas:

- 1) Lleva a cabo una planeación reactiva.
- 2) Produce juguetes sin saber si será demandado por sus clientes mayoristas, lo que representa un riesgo porque no sabe si recuperará la inversión hecha.
- 3) La mayor parte de los juguetes son vendidos en lugares que no son jugueterías.
- 4) Los gastos indirectos de producción son mayores a los costos de producción.
- 5) En la fijación de precios solo se consideran los costos directos de producción (materia prima y mano de obra).
- 6) Falta de control de los egresos e ingresos y de seguimiento para saber si los clientes requieren más mercancía, ya que esperan su llamada para surtir más juguetes.
- 7) Mala calidad en los productos.
- 8) El 80% de los juguetes de la empresa manejan la misma etiqueta de la competencia por lo que el consumidor final no los identifica.

## 2.13. CARTERA ACTUAL

### 2.13.1. Línea de productos

La mezcla de productos de "Plásticos y Juguetes Castillo" consta de cuatro líneas:

#### 1) *Artículos para la industria.*

Dentro de esta línea se encuentra como único producto el embudo en diferentes presentaciones que a continuación se mencionan:

- Embudo con extensión corta
- Embudo con extensión larga
- Embudo con extensión larga y flexible
- Embudo con extensión curva
- Miniembudo

En color azul, rojo, amarillo y negro.

#### 2) *Triturado.*

Consiste en moler el plástico transformado y lo vende a otros productores que lo requieran.

### 3) Maquilado.

Es un servicio donde la empresa se ofrece a fabricar productos para otra empresa, siempre y cuando el molde lo preste el interesado.

### 4) Juguetes.

Los juguetes que se manejan son:

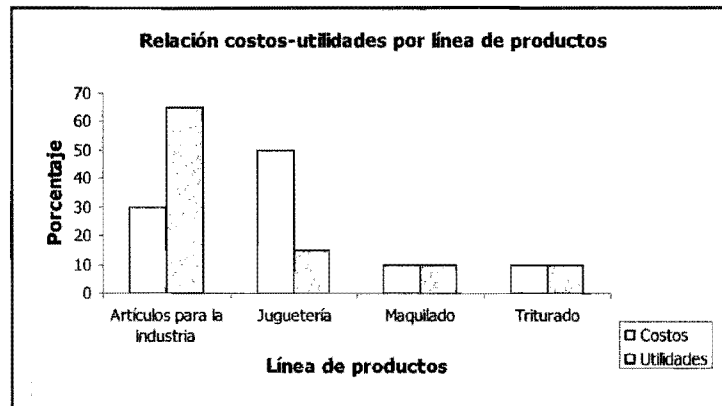
- Boliche grande y chico.
- Regadera.
- Bat.
- Juego de té.
- Mis piezas mágicas.

#### 2.13.2. Participación en costos y utilidades

De acuerdo a la entrevista realizada el 19 de marzo de 2005<sup>11</sup> se obtuvo la siguiente información:

Línea de productos	Participación porcentual (%)	
	Costos	Utilidades
Artículos para la industria	30	65
Juguetería	50	15
Maquilado	10	10
Triturado	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabla 5. Relación costos-utilidades por línea de productos.



Gráfica 1. Relación costos-utilidades por línea de productos.

<sup>11</sup> Datos obtenidos de la entrevista realizada al Sr. Roberto Castillo el día 19 de marzo del 2005. Véase Apéndice 1, Ficha 5.



## 2.14. JUGUETES

### 2.14.1. Cartera de juguetes

#### **B A T**

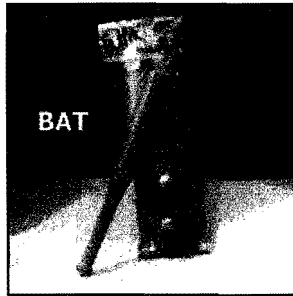


Figura 9. Bat

Juego compuesto por 2 bats de colores diferentes, estos pueden ser verde, azul, amarillo, naranja o rojo y dos pelotas negras.

Recomendado para de niños de 4 a 9 años de edad.

Cada Bat tiene las siguientes medidas:

- Largo: 37 cm.
- Diámetro inferior: 2.5 cm.
- Diámetro superior: 4 cm.

Mientras que la pelota tiene un diámetro de 7 cm aproximadamente

El producto final tiene un peso aproximado de 100 grs.

Consta de una etiqueta que es un cartoncillo estampado, igual a los de la competencia, que incluye la indicación de que el producto está hecho en México, que es para niños de 4 a 9 años de edad y que es reciclable.

El empaque consiste en una bolsa de hule cristal, la cual se cierra con la etiqueta del producto.

#### **BOLICHE**

Es un juego en dos presentaciones cuya única variante es el tamaño de los pinos y bolas. Está compuesto por 10 pinos de plástico en diferentes colores (amarillo, azul, naranja, rojo, violeta y verde) con dos pelotas de plástico negras.

Recomendado para niños de 3 a 8 años de edad.

Las medidas del Boliche grande son:

- Largo: 21 cm.
- Diámetro inferior 4.5 cm.
- Diámetro 2.5 cm.
- Bolo: 13 cm de diámetro.

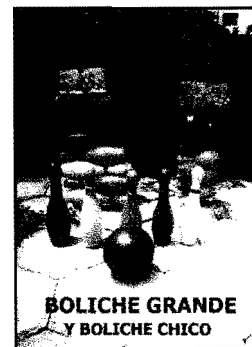


Figura 10. Boliche

Bolicho chico:

- Largo: 14 cm.
- Diámetro inferior 2.5 cm.
- Diámetro 1.5 cm.
- Bolo: 7 cm. de diámetro.

El peso aproximado del Bolicho chico es de 150 grs. y del Bolicho grande es de 350 grs.

Consta de una etiqueta que es un cartoncillo estampado, igual al de la competencia, que incluye la indicación de que el producto está hecho en México y que el juguete es reciclable.

El empaque es una red blanca, la cual se cierra con la etiqueta del producto.

### **JUEGO DE TÉ**

(Este es el único juguete que se fabrica con la máquina de inyección.)



Figura 11. Juego de té

Contiene una jarra, cuatro vasos de colores diferentes, 4 platos y dos cucharas del mismo color. Los colores empleados pueden ser amarillo, azul, rojo y verde.

Producto recomendado para niñas de 3 a 9 años de edad.

El producto final tiene un peso aproximado de 50 grs.

Las medidas de la jarra:

Largo: 11 cm.

Diámetro: 7 cm.

Las medidas de los vasos son:

Largo 6 cm.

Diámetro: 2.5 cm.

Mientras que los platos tienen un diámetro de 8 cm.

Además, consta de una etiqueta que es un cartoncillo estampado, igual al de la competencia, que incluye la indicación de que el producto está hecho en México y que el juguete es reciclable.

El producto se empaca en bolsas de hule cristal y se cierra con la etiqueta.

## **REGADERA**



Figura 12a. Regadera con vista frontal.

Tiene capacidad para medio litro y cuenta con dos vistas, de un lado tiene una flor y del otro la figura de una rana.



Figura 12b. Regadera con vista Posterior.

Se presenta en 5 colores diferentes: amarillo, azul, naranja, rojo y verde. Recomendado para la diversión de niñas de 4 a 9 años de edad. El producto final tiene un peso aproximado de 100 grs. No tiene etiqueta y se empaqa en bolsas de plástico.

## **MIS PIEZAS MÁGICAS**



Figura 13.  
Mis piezas Mágicas.

El nombre comercial del producto es Mis piezas mágicas y es un juego compuesto por 36 o 12 piezas de plástico idénticas, las cuales se pueden ensamblar para crear un sinnúmero de figuras y que solo requieren de la imaginación del niño, tales como cámaras fotográficas, casas, dados, pistolas, camionetas, cubos, camas, castillos, etc. Producto recomendado para desarrollar las habilidades psicomotoras de los niños de 3 a 9 años de edad.

Cada pieza tiene un tamaño de 7.5 X 7.5 X 1.3 cm. (an/al/prof) y son de color amarillo, azul, naranja, rojo, rosa y verde. La textura de cada ficha es lisa, con acabados redondeados. La presentación de 12 piezas tiene un peso aproximado de 150 grs. y la de 36 piezas pesa 500 grs.

La etiqueta de producto es un cartoncillo estampado, que incluye:

- Nombre del producto,
- Número de piezas,
- Recomendaciones de uso y
- Nombre, dirección y teléfono de la empresa.

El empaque consiste en una bolsa de plástico hule cristal, y se cierra con la etiqueta del producto. Además, tiene un instructivo en blanco y negro que indica las recomendaciones de uso, edad recomendada, y sugerencias para diseñar diversas figuras.

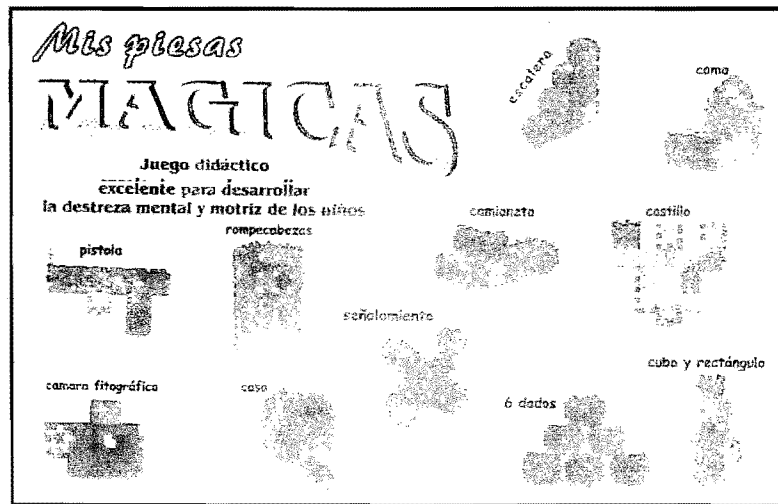


Figura 14. Instructivo de "Mis piezas mágicas".

### 2.14.2. Precios de venta

Los precios de cada juguete se muestran a continuación:

Producto	Precio en pesos (\$) <sup>12</sup>	Precio en dólares (10.90 dls.) <sup>12</sup>
Bat	3.50	0.32
Boliche chico	4.00	0.36
Boliche grande	12.00	1.10
Juego de té	5.50	0.50
Mis piezas mágicas de 12 piezas	14.00	1.28
Mis piezas mágicas de 36 piezas	20.00	1.83
Regadera	5.00	0.46

Tabla 6. Precios de venta de los juguetes.

Se realizó un comparativo de los precios contra el dólar con la finalidad de darle vigencia a nuestro trabajo ya que sí existe un incremento o decremento en el valor del dólar, éste se verá reflejado en el precio del petróleo, por consiguiente del plástico y esto ocasionará movimientos en los costos de los juguetes de la empresa.

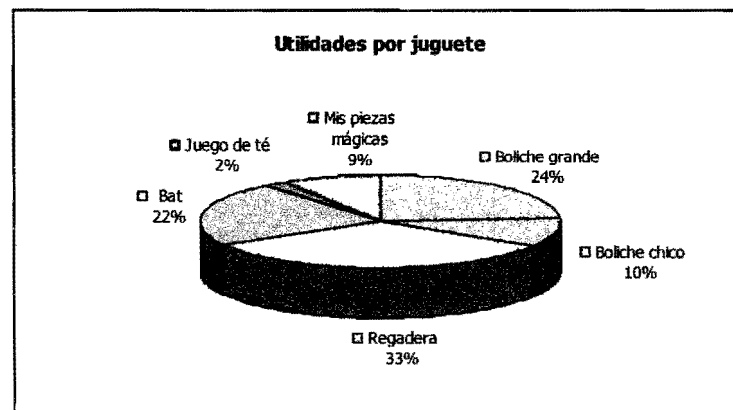
<sup>12</sup> El Financiero (México, D.F.), 8 de junio de 2005. Sección Finanzas.

### 2.14.3. Participación en las utilidades por cada juguete

Línea de Juguetes	Participación porcentual (%)
	Utilidades
<b>TRADICIONALES</b>	<b>91</b>
Bolicho grande	24
Bolicho chico	10
Regadera	33
Bat	22
Juego de té	2
<b>DIDÁCTICOS</b>	<b>9</b>
Mis piezas mágicas	9
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Tabla 7. Relación porcentual de las utilidades de los juguetes.

Los datos anteriores se obtuvieron de una entrevista realizada el día 19 de marzo de 2005 al Sr. Roberto Castillo.<sup>13</sup>



Gráfica 2. Relación porcentual de las utilidades de los juguetes.

<sup>13</sup> Datos obtenidos de la entrevista realizada al Sr. Roberto Castillo el día 19 de marzo del 2005. Véase Apéndice 1, Ficha 5

**2.15. SUS CLIENTES**

Sus clientes directos son mayoristas de la zona Centro de la Ciudad de México.

Cliente	Teléfono	Dirección	Productos que compra
Carlos Linares	5522 9865	Jesús María #164-A, Col. Centro	Mis piezas mágicas
Casa Islas	5542 6989	Roldán #105-B, Col. Centro	Mis piezas mágicas Regadera
Ricardo Gutiérrez	5522 9477	Roldán #111-A, Col. Centro	Mis piezas mágicas Boliche
Enrique Niquez	5542 9026	República de Colombia #37, Col. Centro	Mis piezas mágicas
Vicente García	5522 0170	Roldán #130, Col. Centro	Mis piezas mágicas
Fidel Hernández	5702 0997	República de Colombia #40, Col. Centro	Boliche Mis piezas mágicas Bat
Rafael Rodríguez	044 55 1144 0429	Roldán #123, Col. Centro	Boliche
Artículos "La Estrella"	5522 4440	Roldán #121 Col. Centro	Mis piezas mágicas
Juguetería YEYE	5764 0459	Juan Cuamatzin # 25	Todos
Juguetería VICK	5704 1059	República de Colombia # 61 Col. Centro	Todos
Novedades Paty	5702 7680	República de Colombia # 94 Col. Centro	Todos
Comercializadora Chrisalim, S.A. de C.V.	5522 7823	Roldán#109-D,E,F,G, Col. Centro	Regadera
Abastecedora Arilsa S.A de C.V	5522 9477	Roldán #111-A, Col. Centro	Regadera
Casa Lussy	5768 3162	Juan Cuamatzin #17-D, Col. Merced Balbuena	Regadera Boliche

Tabla 8. Clientes mayoristas.

**2.16. SUS PROVEEDORES**

Insumo	Proveedor	Unidad de medida	Costo (\$)
Plástico virgen (Polietileno de alta densidad rígido de inyección 60120M)	Cuenta con un único proveedor de plástico virgen que es la Distribuidora Arti Plastic con domicilio en Topacio No. 22-A esquina Carretones, Col. Centro.	Kg.	19.20
Plástico de Segunda (Polietileno de alta densidad rígido de soplado 60003)	Cuenta con un único proveedor que es la Distribuidora Arti Plastic.	Kg.	10.00
Polietileno rígido de soplado	Cuenta con un único proveedor que es la Distribuidora Arti Plastic.	Kg.	6.00
Pigmentos • Fluorescentes: Rosa, anaranjado y verde  • Amarillo y Rojo  • Azul	Pigmentos "Don Pedro" Ubicado en Av. Pantitlán esquina Av. Carmelo Pérez, Cd. Nezahualcóyotl	Kg.	100.00  50.00  60.00
Cinta adhesiva negra	Tlaperías Diversas	Pieza	8.00
Boislas de plástico  • Grande  • Chica	Diversos locales del Centro (Colonia Merced)	Kg.	28.00  19.50
Red	Diversos locales del Centro (Colonia Merced)	Kg.	52.00
Etiquetas	Pigmentos "Don Pedro"	Pieza	0.165
Grapas	Papelerías Diversas	Caja	22.00

Tabla 9. Proveedores.

# CAPÍTULO 3

## DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE VENTAS



### CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE VENTAS

Después de conocer la situación que presenta "Plásticos y Juguetes Castillo" se realizará un diagnóstico para evaluar al área de ventas, con el fin de conocer su desempeño.

Para ello se realizará una Auditoría Administrativa, la cual nos proveerá de una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas que se realizan, y así reorientar los esfuerzos del área de ventas hacia planes y objetivos en constante cambio.

Para efectos de este trabajo se utilizará la Metodología de Auditoría Administrativa propuesta por el Banco de México (Análisis Factorial) y la escala de evaluación de José Antonio Fernández Arena:<sup>14</sup>

1. Definir la planeación, el propósito de la investigación, las fases, el volumen del trabajo y los medios de investigación solicitando autorización.
2. Definir las áreas y factores de estudio, que se van a ponderar según el grado de importancia:

Factor de estudio	Puntuación esperada	Ponderación real (%)
TOTAL		

Tabla 10. Ponderación de los factores de estudio.

Los factores de estudio pueden ser: medio ambiente, política y dirección, productos y procesos, financiamiento, medios de producción, fuerza de trabajo, suministros, actividad productiva, mercadeo, contabilidad y estadística.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Cada empresa determinará su propia metodología de acuerdo a sus necesidades.

<sup>15</sup> El Banco de México asignó un cumplimiento óptimo a cada factor de estudio, para conocerlos revisar el libro "La Auditoría Administrativa" de José Antonio Fernández Arena.

3. Cambiar los hallazgos para diagnosticar cada factor de estudio, para lo cual se asignará una puntuación ideal a cada factor y de acuerdo a los resultados se hará una evaluación para asignar la puntuación real. La escala de evaluación será la siguiente:

Cumplimiento (%)	Puntos	Apreciación
90-100	5	Excelente
80-89	4	Muy bien
60-79	3	Bien
40-59	2	Regular
20-39	1	Mal
0-19	0	Muy mal

Tabla 11. Puntuación y evaluación de los factores de estudio.

4. Finalmente se elaborará el diagnóstico y se tomarán las decisiones necesarias para corregir y mejorar la situación del área de ventas.

A continuación presentaremos los puntos que se aplicaron para la Auditoría Administrativa en el área de ventas de "Plásticos y Juguetes Castillo":

### 3.1. Objetivos de la auditoría administrativa

#### 3.1.1. General

Detectar las anomalías en el área de ventas de "Plásticos y Juguetes Castillo" para poder establecer correcciones y mejoras en beneficio de toda la empresa.

#### 3.1.2. Específicos

- 1) Conocer el desempeño del área de ventas.
- 2) Proporcionar al área de ventas los elementos necesarios para mejorar su eficiencia.

### 3.2. Definición del área de estudio

El Área de Ventas.

### 3.3. Medios de investigación e información

Se realizarán visitas al área de ventas para observar su funcionamiento y se aplicarán cuestionarios al personal para saber cómo trabajan y conocer la eficiencia de esta área.

### 3.4. Definición de los factores <sup>16</sup>

Factor de estudio	Puntuación esperada	Ponderación esperada (%)
Medio ambiente	5	20
Política y Dirección	5	35
Fuerza de trabajo	5	15
Mercadeo	5	30
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tabla 12. Factores de estudio y ponderación.

El medio ambiente es el conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa o área.

La política y dirección es la orientación y el manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.

La fuerza de trabajo se refiere al personal ocupado por la empresa.

El mercadeo consiste en la orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos

### 3.5. Criterios de evaluación

El cumplimiento óptimo de cada factor de estudio es el siguiente:

Medio ambiente. Poseer la información pertinente acerca del desarrollo y situación de las condiciones físicas, económicas, políticas y sociales que atañen a su operación.

Política y dirección. Conocer si la administración: 1) estableció una política equilibrada que involucra el campo de acción, su justificación, los medios y los objetivos que persigue; 2) instituye y opera una organización coordinada y eficiente; y 3) mantiene ésta última bajo una vigilancia conveniente.

Fuerza de trabajo. Tiene una política consciente en las relaciones con el personal, organizar y mantener en operación una estructura equilibrada, una fuerza de trabajo adecuada para la óptima utilización de los recursos.

Mercadeo. Realizó operaciones de venta en cantidades, precios, plazos y condiciones adecuados a las necesidades de la negociación, y hace uso de la

<sup>16</sup> Los factores y subfactores de estudio y su ponderación se determinan de acuerdo a las características propias de cada empresa

investigación de mercados con objeto de mejorar sus actividades de promoción.

### **3.6. Hallazgos encontrados<sup>17</sup>**

#### **Medio ambiente**

- En el área de ventas se toman decisiones sin considerar los factores políticos, económicos y sociales que la rodean.

#### **Política y dirección**

- Existe una administración orientada a la producción inefectiva, es decir, produce una gran cantidad de juguetes que posteriormente no puede ubicar en lugares de venta correctos, ni tampoco establecer el precio adecuado.
- El señor Roberto Castillo posee toda la autoridad para la toma de decisiones.
- Cuando se enfrenta a problemas similares del pasado, se aplica la misma solución.
- Las ventas se establecen de una manera empírica tomando en cuenta la experiencia de años anteriores.

#### **Fuerza de trabajo**

- Existen políticas de ventas que describen condiciones tales como: selección del vendedor, obligaciones del vendedor, forma de realizar las ventas, así como sus actividades. Pero no están plasmadas en un documento.

#### **Mercadeo**

##### **Producto**

- Se cuentan con planes a corto plazo para el lanzamiento de nuevos productos, con el fin de aumentar la línea de productos obteniendo como resultado un incremento en las ventas.
- No existe un símbolo o leyenda distintivo de la empresa plasmado en los juguetes.

##### **Precio**

- Los precios están basados en la competencia y no hay conocimiento de las utilidades reales.
- No existen políticas de crédito para asegurar el pago de la mercancía.

##### **Plaza**

- No tiene definido su mercado meta.
- Los canales de distribución de la línea de juguetes no son los adecuados, porque son principalmente en comercializadoras de artículos para el hogar y limpieza.

---

<sup>17</sup> Véase apéndice 2, "Cuestionario para diagnosticar la empresa"

**Promoción**

- La publicidad por medio de las etiquetas no corresponde con el producto ofrecido.

**3.7. Evaluación de los factores de estudio**

Factor de estudio	Puntuación esperada	Puntuación real	Ponderación esperada (%)	Ponderación real (%)
Medio ambiente	5	0	20	0
Política y Dirección	5	2	35	14
Fuerza de trabajo	5	2	15	6
Mercadeo	5	2	30	12
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>32</b> Apreciación: MAL

Tabla 13. Evaluación de los factores de estudio.

El área de ventas presenta un nivel de desempeño deficiente, ya que obtuvo el 32% del 100% esperado:

**3.8. CONCLUSIONES**

Lo anterior sugiere que "Plásticos y Juguetes Castillo" debe reestructurar su forma de trabajo en el área de ventas y consideramos que el enfoque a tomar es una orientación a la satisfacción de las necesidades del consumidor, para lo cual proponemos que la empresa:

- Adopte una administración orientada a la mercadotecnia, es decir, para el logro de sus metas, la empresa debe proporcionar las satisfacciones deseadas a los consumidores con mayor efectividad y eficiencia que los competidores directos; para ello debe realizar una Investigación de mercados que le muestre cuáles son las necesidades de sus clientes y cómo la empresa las ha satisfecho.
- Defina una estrategia competitiva básica que guiará las acciones de la empresa: líder, retador, seguidor u ocupante de nicho del mercado.
- Establezca el medio para proporcionar un valor agregado sustentable.
- Aplique una Planeación estratégica en mercadotecnia como punto de partida para tener una orientación a la mercadotecnia.

A continuación se muestra un diagrama de causa-efecto para conocer la interrelación de las causas que ocasionan el problema de la disminución de ventas y la baja participación en el mercado.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Para conocer la forma de elaborarlo consultar Apéndice 3. Diagrama Causa-efecto

# *CAPÍTULO 4*

## *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*

El problema de las **ventas bajas y menor participación en el mercado** se origina por diversas causas que se dividen en primarias (flechas rojas), secundarias (flechas lilas), etc.

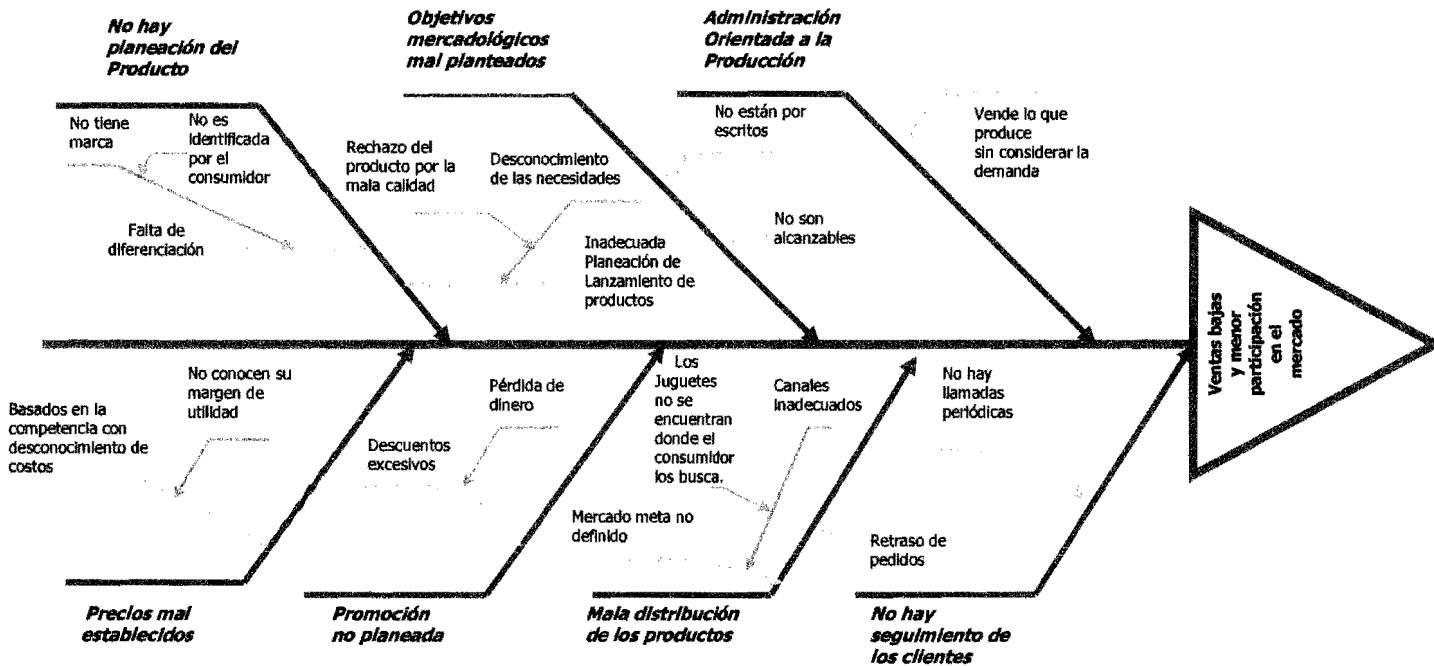


Figura 15. Diagrama Causa-Efecto

## CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo se conocerá la opinión de los clientes mayoristas respecto a los juguetes y al servicio de ventas que les proporciona "Plásticos y Juguetes Castillo", así como las necesidades de los consumidores finales y los comentarios que tienen de los juguetes de la empresa, y finalmente se pretende conocer lo que buscan los clientes mayoristas potenciales en un proveedor.

Para cumplir con esas metas se aplicará una Investigación de Mercados, la cual nos ayudará a emprender las acciones necesarias que nos guíen en la elaboración de estrategias para que la empresa ofrezca productos que satisfagan las necesidades del consumidor final y de un servicio de venta eficiente.

La investigación de mercados "es un proceso sistemático para obtener información que sirve a la empresa en la toma de decisiones para señalar planes y objetivos así como controlar que estos se cumplan."<sup>19</sup> Para la realización de la investigación de la empresa se tomarán los siguientes pasos:

### 4.1. Propósito de la investigación

Obtener los datos y elementos necesarios para proponer una solución adecuada a la empresa y que así tenga una orientación a la mercadotecnia y para ello se deben conocer las necesidades de los clientes mayoristas (actuales y potenciales), por lo cual realizaremos una entrevista estructurada en grupo.<sup>20</sup> Y un cuestionario al consumidor final.

### 4.2. Factores de estudio

Nuestros factores de estudio se dividen en tres grupos:

- 1) Clientes mayoristas actuales.
- 2) Clientes mayoristas potenciales.
- 3) Consumidores finales.

---

<sup>19</sup> Fisher, Laura, et. al. *Investigación de Mercados (teoría y práctica)*, Mc Graw Hill, México 2002, p 18.

<sup>20</sup> La entrevista en grupo consiste en reunir al entrevistado con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Y la entrevista estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre respuestas.



Para clientes mayoristas actuales son:

- Aceptación de los juguetes de la empresa.
- Necesidades y deseos de los clientes mayoristas.
- Causa que motiva la compra del producto.
- Percepciones del precio.
- Estructura del pago.
- Tipo de clientes mayoristas.

Para clientes mayoristas potenciales son:

- Características que buscan en un proveedor.
- Forma de búsqueda de proveedores.
- Tipo de productos que buscan.
- Papel que desempeña el precio para la compra.
- Tipos de pago deseado: contado o créditos (plazos).
- Hábitos de compra: pedidos basados en la demanda o en el precio, pedidos planeados o urgentes.
- Aceptación de nuevos productos y condiciones.

Para consumidores finales son:

- Necesidades acerca de los juguetes de plástico.
- Hábitos de compra.
- Elementos de la mezcla de mercadotecnia.

#### **4.3. Determinación de la muestra**

##### **4.3.1. Clientes mayoristas actuales**

Se aplicarán entrevistas telefónicas a todos los clientes mayoristas actuales.

##### **4.3.2. Clientes mayoristas potenciales**

Serán aquellos negocios próximos a los lugares de venta actuales que tiene la empresa y serán los que considere suficientes el investigador para conocer su opinión.

##### **4.3.3. Consumidores finales**

La investigación sobre consumidores finales será con base a una muestra y estará sujeta a los siguientes lineamientos:

**Objetivo:** Allegarnos de información acerca de las necesidades de juguetes considerando la mezcla de mercadotecnia y conocer la aceptación del consumidor en cuanto a los productos de la empresa.

**Público objetivo:** Padres de familia con hijos entre 3 y 9 años con un nivel socioeconómico D<sup>21</sup>.

**Zonas o ciudades donde se realizará el estudio:** Distrito Federal.

**Muestra:** se utilizó la fórmula de poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

n= población infinita  
p= probabilidad a favor  
e= margen de error

Z= nivel de confianza  
q= probabilidad en contra

Utilizando los siguientes datos:

n= X  
Z= 95% (1.96 de confianza)  
p= 50%  
q= 50%  
e= 5%

De lo anterior se obtuvo que la muestra es de:

$n = [(1.96)^2(0.5)(0.5)] / (0.05)^2$   
 $n = [(3.8416)(0.25)] / (0.05)^2$   
 $n = 0.9604 / 0.25$   
 $n = 384.16$

Por lo tanto se aplicarán 385 encuestas a los consumidores finales.

#### 4.4. Método de recolección de datos

En esta investigación se aplicarán *entrevistas* a los clientes mayoristas actuales, *encuestas telefónicas* a los clientes mayoristas potenciales y *cuestionarios* a los consumidores finales, los cuales se muestran en el Apéndice 5.

<sup>21</sup> Véase Apéndice 4. Niveles socio-económicos de México

## 4.5. Resultados de la Investigación de mercados

### 4.5.1. Entrevistas a clientes reales

La opinión que expresaron se sintetiza en el siguiente cuadro:

Juguete	Opinión
Juego de té	Poco atractivo en comparación a otros juguetes de la competencia los cuales tienen mejor acabado y un precio similar a los productos de la empresa. <u>La imagen de la jarra no es adecuada.</u>
Mis piezas mágicas 12 piezas	No es atractivo porque tiene poca demanda.
Mis piezas mágicas 36 piezas	Es un producto con gran aceptación en el mercado pero no se pueden realizar ventas grandes porque el precio es elevado, <u>se vende poco, pero en forma constante.</u>
Bolicho chico	Hay poco desplazamiento del producto debido a su tamaño, ya que los consumidores solicitan otros productos similares pero con mayor tamaño, además es un juguete poco práctico para jugar.
Bolicho grande	Producto con un volumen de venta aceptable, aunque implique <u>mayores cuidados y gastos de almacenamiento.</u>
Bat	Es un producto con ventas irregulares, porque existen otros con mayor calidad, presentación e innovación. .
Regadera	Producto con ventas estables por mayoreo, pero es remplazado por regaderas con imágenes de flores, sonrisas e incluso con forma de animales.

Tabla 14. Opinión de los clientes mayorista respecto a los juguetes de la empresa.

Además propusieron las siguientes modificaciones:

Juguete	Modificaciones posibles
Juego de té	Añadir imágenes relacionadas al producto y no solo aplicarlas a la jarra sino también a los platos, como otros productos que ellos venden.
Mis piezas mágicas 12 piezas	Que tenga un menor número de tonalidades amarillas. Que maneje la misma presentación del paquete de 36 piezas, es decir, <u>que también contengan instructivo.</u>
Mis piezas mágicas 36 piezas	Mejorar la calidad del instructivo para que sea más visible porque no se distinguen las figuras.
Bolicho chico	Prefieren Boliches grandes.

Juguete	Modificaciones posibles
Bolicho grande	Que tenga la misma presentación del Bolicho chico, ya que el hecho de estar en bolsa de plástico lo hace más atractivo, razón por la cual los detallistas en la primera ocasión compran el bolicho chico.
Bat	Hacerlo más grande.
Regadera	Que la lluvia sea menos frágil, ya que se rompe. Y que quede mejor fijada a la regadera, ya que se desprende con facilidad.

Tabla 15. Modificaciones que harían los clientes mayoristas a los juguetes de la empresa.

De acuerdo a los factores de estudio se obtuvo la siguiente información:

- Causas que motivan la compra. La mayoría de los juguetes se compran porque tiene una *demanda* aceptable o un *precio de venta accesible*.
- Formas de pago. Todos los pagos son de *contado*.
- El papel del precio en la compra. El precio que ofrece la empresa no es tan importante como la demanda que tenga el producto pero lo que sí influye es la forma de pago.
- El papel de las facilidades de pago en la compra. Habría pedidos más continuos o voluminosos si contarán con la oportunidad de pagar a plazos.
- Formas de pago deseadas. Todos coincidieron en que la forma de pago sea de contado o en créditos de 7 o 15 días.
- Entrega de pedidos. El 52% nos indicó que los pedidos se les entregan con 1 o 2 días de retraso, mientras que el 48% mencionó que los pedidos son entregados en el tiempo establecido.
- Requisición de productos. Vía telefónica, ya sea que el cliente lo necesite o el Sr. Roberto lo ofrezca.
- Satisfacción del servicio. La empresa no siempre satisface completamente a los clientes.
- Problemas con el servicio al cliente. Demora en la entrega de los pedidos.
- Sugerencias del servicio: Visitas constantes y ser puntuales en las entregas

- Atención de ventas deseada. Les gustaría mayor compromiso y responsabilidad en la entrega de pedidos y negociaciones que faciliten los pagos.
- Opiniones de los clientes sobre los productos. Son atractivos, pero el acabado es malo; ya que presentan rebabas, además en el caso de la regadera la lluvia es frágil y se desprende.
- Identificación de marca. Los entrevistados coincidieron en que sus clientes no diferencian los productos de "Plásticos y Juguetes Castillo" de la competencia.
- Aceptación de nuevos productos. Están dispuestos a aceptar nuevos productos de la empresa, bajo la condición de consignación (En la primer compra, sí el producto se vende, lo pagan; si no, lo devuelven).
- Descuentos y promociones de la competencia. Todas las personas entrevistadas referencia que ninguno de los competidores lleva a cabo alguna política de descuento o promoción.
- Conocimiento de la cartera de juguetes de la empresa. Solo el 25% de sus clientes conoce todos los juguetes.
- Lugar de venta. El 60% de las plazas corresponden a intermediarios relacionados con la venta de artículos de plástico pero no con los juguetes.

#### **4.5.2. Entrevistas a clientes potenciales**

Las entrevistas fueron aplicadas a 33 locales de juguetes ubicados alrededor de los clientes mayoristas actuales, porque si llegan a ser clientes de la empresa facilitará la distribución de sus productos.

Los resultados obtenidos de las entrevistas a clientes potenciales fueron los siguientes:

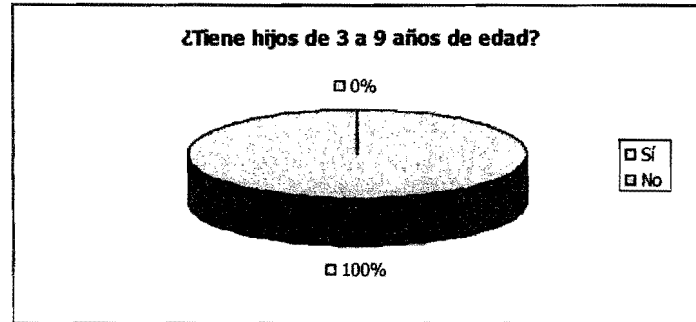
- Características que busca en un proveedor. Que sepa vender, trato amable, calidad en sus productos, precios accesibles y económicos, formalidad (responsabilidad en la entrega de pedidos) y visitas constantes
- Búsqueda de proveedores. No se buscan a los proveedores, generalmente ellos llegan solos a ofrecer sus productos y escogen aquel que ofrezca mejores condiciones de pago y mayor responsabilidad en la entrega de pedidos.

- Productos que busca. Cualquier tipo de juguete que sea atractivo para el consumidor”.
- Formas de pago actual con sus proveedores. El 70% manejan el crédito a 15 o 30 días, lo que depende es el volumen de compra; el 30% paga de contado.
- Formas de pago deseadas con sus proveedores. Todo depende de la cantidad de dinero, para grandes cantidades prefieren a crédito pero con cantidades menores a \$1,000.00 optan por el pago a contado.
- Forma de solicitar sus pedidos. Los pedidos los realizan de forma planeada a pesar de que las ventas sean irregulares, pero han logrado programar sus compras.
- El papel del precio para la adquisición de juguetes. El precio es un factor determinante de la compra ya que si un producto es muy similar a otro se compra el de menor precio, también influye si hay facilidades de pago. Y finalmente la conservación de la compra a un proveedor depende de la demanda de su producto.
- Atención de ventas deseada. El 30% prefiere la atención personalizada, es decir, que acudan a su negocio cuando ellos crean que les hace falta productos y los lleven al momento. El resto prefiere que les hablen, ya que consideran el seguimiento como un factor de interés y responsabilidad hacia ellos.
- Aceptación de nuevos productos. Se arriesgan pero pueden pasar dos situaciones: a) Dejan claro que van a dar la oportunidad de ofrecer su producto pero sin ningún compromiso, es decir todo va a depender de la demanda que tenga, si se vende lo sigue comprando y si no lo regresa. b) Si cumple dos condiciones: 1. Mayor calidad que los productos actuales y 2. Mejor presentación que los productos de la competencia.

### 4.5.3. Cuestionarios a consumidores finales

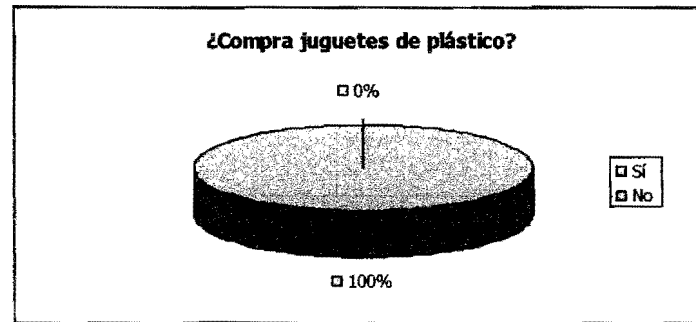
Se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfica 1**



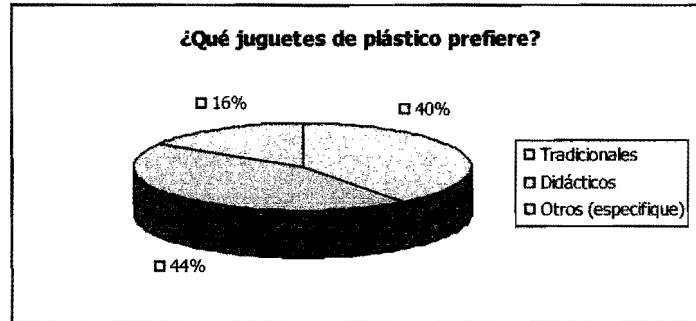
Primera pregunta filtro, se encuestaron padres de familia que tuvieran hijos entre 3 y 9 años de edad, por lo tanto, si no cumplían con esta condición se finalizaba la encuesta.

**Gráfica 2**



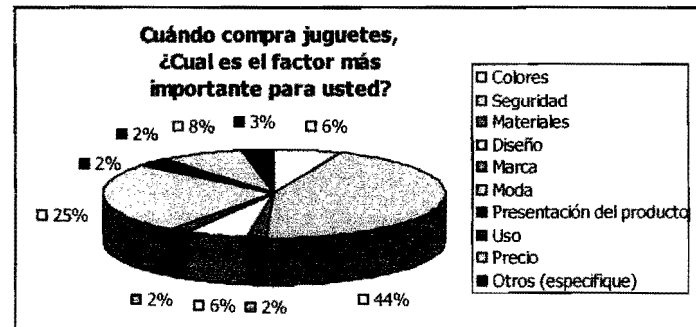
Segunda pregunta filtro, tuvo como finalidad seleccionar a aquellas personas que fueran compradores reales de los juguetes de plástico, además, los padres de familia encuestados nos respondieron que sí los compran por los precios accesibles y la practicidad del juguete.

**Gráfica 3**



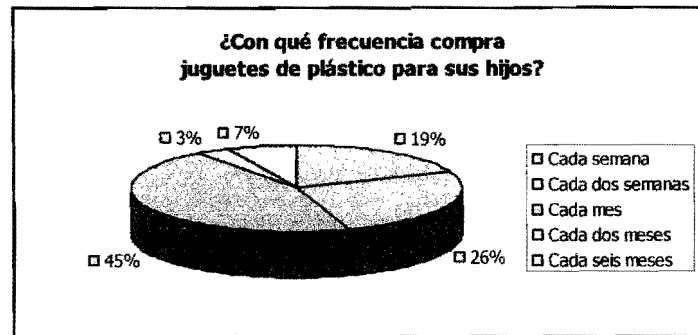
La mayoría de los padres de familia prefieren que el niño utilice para su diversión juguetes didácticos, ya que consideran importante el desarrollo de las habilidades psicomotrices de sus hijos, pero consideran que los juguetes tradicionales son otra buena opción para el entretenimiento de sus niños. Mientras que un sector muy pequeño de la muestra prefiere juguetes electrónicos o videojuegos, cabe mencionar que esto se debe a que el mercado objetivo encuestado se caracteriza por ser de clase socioeconómica "D".

**Gráfica 4**

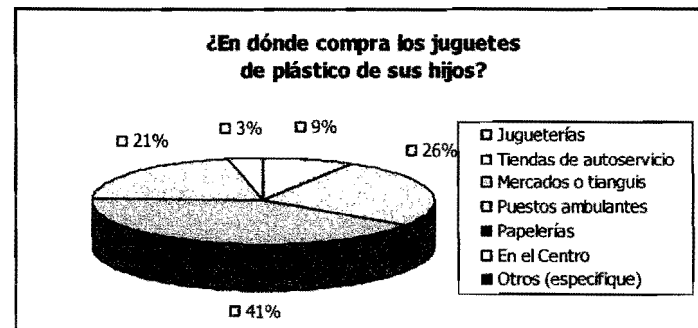


El factor más importante que determina la compra es la seguridad. Por lo tanto, no se arriesgan a comprar un juguete que ponga en riesgo su seguridad. El segundo factor es la moda, ya que los niños prefieren los juguetes que tienen sus amigos y conocidos. Otros factores a considerar son el precio, el diseño y la presentación del producto, los cuales ayudarán a que el consumidor realice la compra.



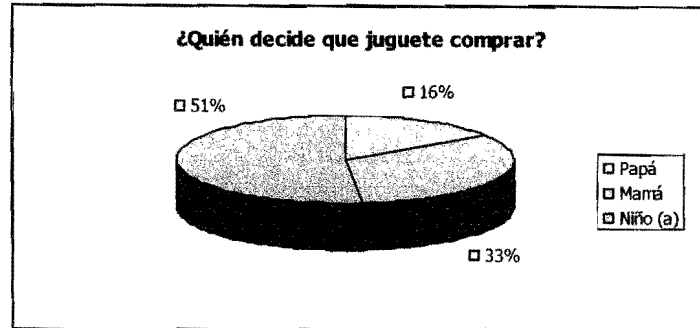
**Gráfica 5**

Casi el 50% de los padres de familia compran juguetes cada mes, y esto se debe a que en ese periodo los padres pueden ahorrar una parte del dinero que perciben y destinarlo a la compra de juguetes para sus hijos. Mientras que el 45% realiza las compras en un periodo menor al mes. Esto nos muestra que existe una demanda continua a satisfacer.

**Gráfica 6**

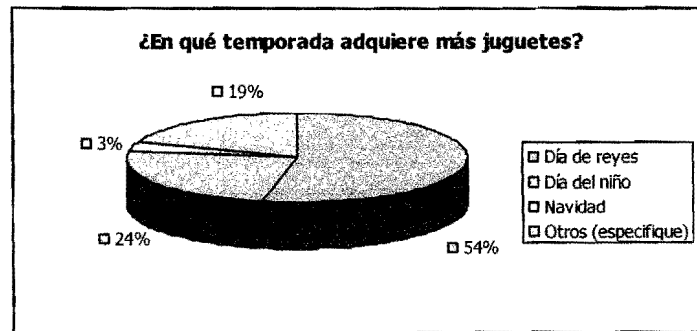
Los lugares donde se compran los juguetes con mayor frecuencia son los mercados o tianguis, y en segundo lugar los puestos ambulantes, esto se debe a la cercanía y a los bajos precios. Y acuden a las tiendas de autoservicio a comprar juguetes solo en temporadas como Día de Reyes, Día del Niño y Navidad. Muy pocas personas van directamente al centro y esto es porque argumentan que es pérdida de tiempo y que solo venden por mayoreo.

Gráfica 7

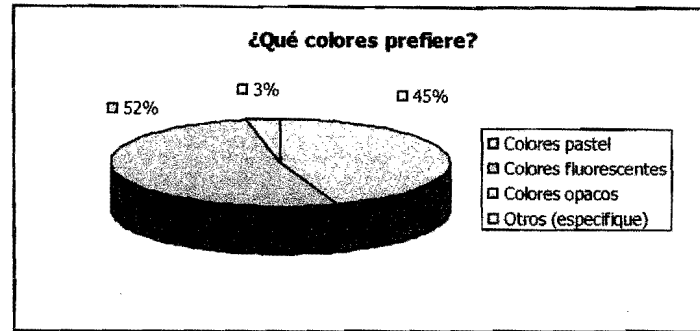


Esta pregunta nos muestra que el proceso de compra se inicia con el niño, pero quien decide efectuar la adquisición es la mamá. Por lo tanto, es importante que los juguetes cumplan con las expectativas de los niños (que sea un juguete atractivo que llame su atención) y de los padres (que el juguete sea seguro y a un precio justo).

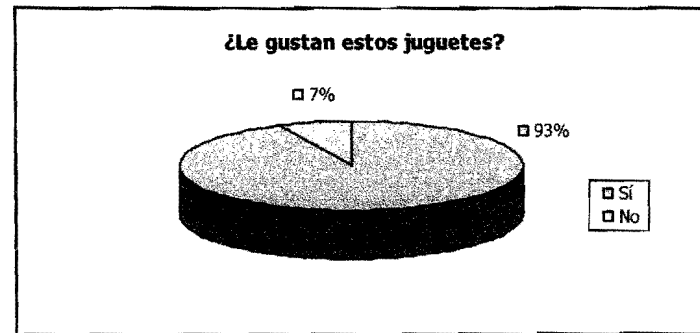
Gráfica 8



Dado que los padres de familia compran juguetes cada mes o cada dos semanas, esta pregunta nos ayuda a conocer que las temporadas altas son el Día de Reyes y el Día del Niño.

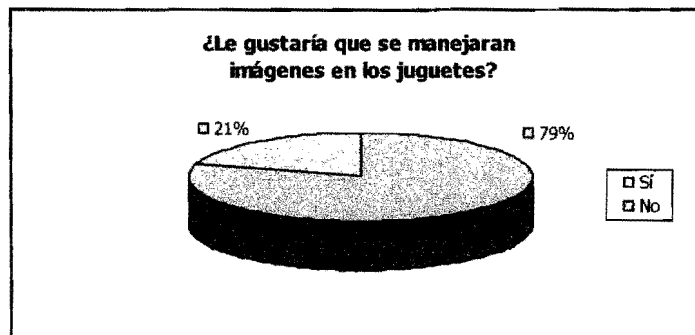
**Gráfica 9**

Los colores que tienen mayor aceptación son los fluorescentes y pastel, porque llaman la atención de los niños.

**Gráfica 10**

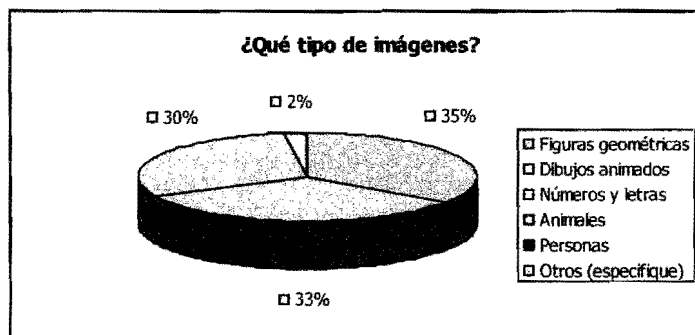
En esta pregunta mostramos cada uno de los juguetes de "Plásticos y Juguetes Castillo" y obtuvimos que el 93% de los padres de familia así como sus hijos, les gustan los juguetes (cabe mencionar que en las encuestas estuvieron presentes sus hijos) y muchos de ellos decían que sus hijos tienen o tuvieron alguno de esos juguetes, por lo cual nos sugirieron algunas modificaciones que harían al producto más adecuado a las expectativas que ellos desean, como son: quitarles las rebabas y en el caso del bat; hacerlo más largo.

Gráfica 11



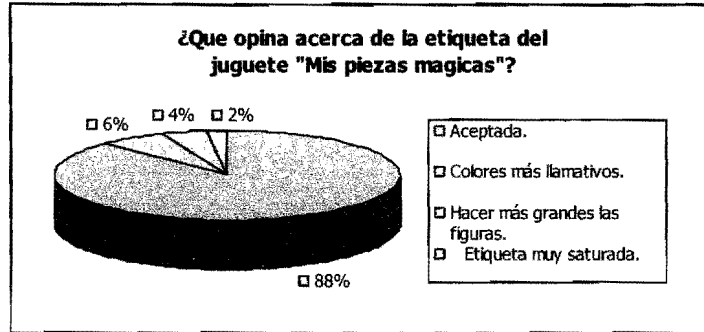
A la mayoría de los padres de familia y a sus hijos les gustaría que los juguetes tuvieran imágenes que ofrecieran al niño algún tipo de conocimiento.

Gráfica 12



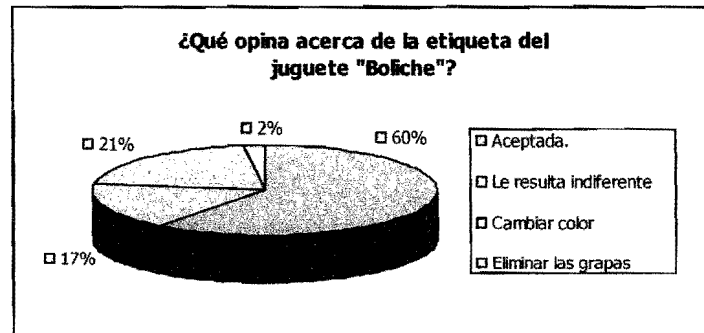
El tipo de imágenes que les gustaría son dibujos animados, números y letras y figuras geométricas, porque consideran que con esas imágenes pueden aprender fácil y rápidamente.

**Gráfica 13**

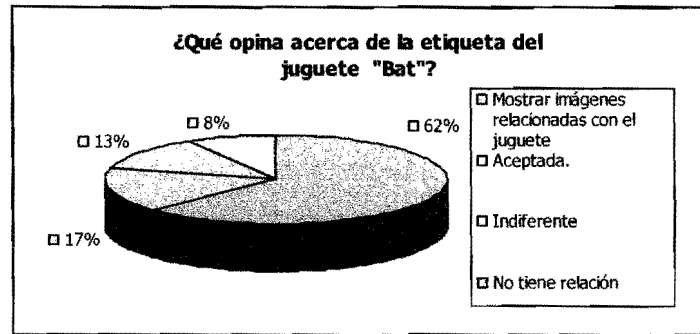


Obtuvimos como resultado que existe una gran aceptación de la etiqueta, aunque hubo comentarios con respecto a los colores y a la cantidad de imágenes utilizadas.

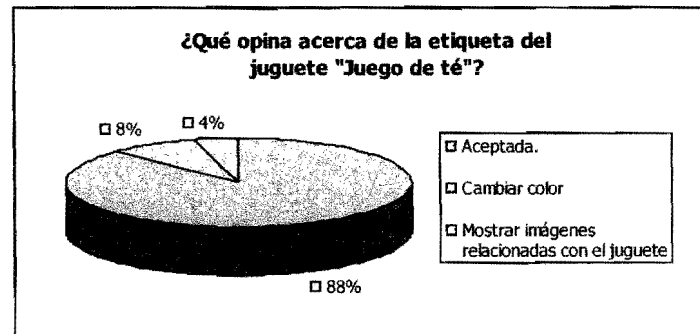
**Gráfica 14**



Al 60% de los encuestados les gustó la etiqueta, otros sugirieron cambiar el color, así como eliminar las grapas ya que consideran que es peligroso para sus hijos porque se les pueden enterrar en sus dedos. También mencionaron que es importante conocer el nombre de la empresa que fabrica ese producto.

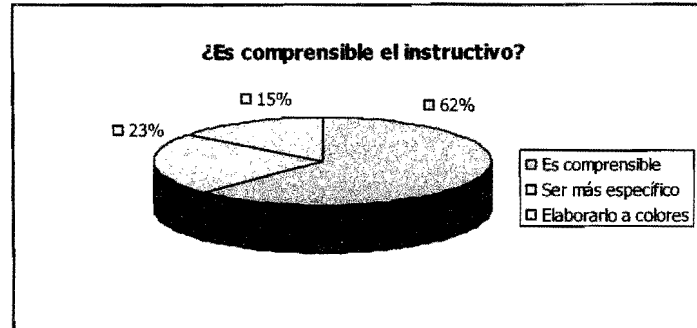
**Gráfica 15**

El Bat tiene una etiqueta de un campo de Golf, y los padres de familia consideraron que debería tener imágenes relacionadas al juguete ya que un campo de Golf no hace una alusión correcta al Bat; a otros no les pareció importante, ya que mencionan que el niño la tira en cuanto abre el juguete. Además, consideran importante que tuviera el nombre de la empresa para diferenciarlos y buscarlos en un futuro.

**Gráfica 16**

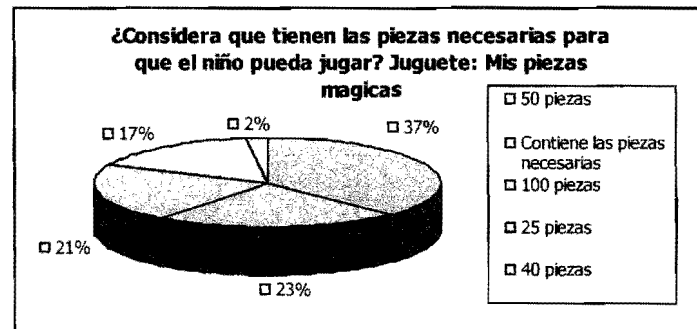
Es una de las etiquetas que tuvo mayor aceptación ya que les gustaron los colores, las imágenes, la distribución de las figuras e igual que en las otras, sugieren que aparezca el nombre de la empresa.

Gráfica 17



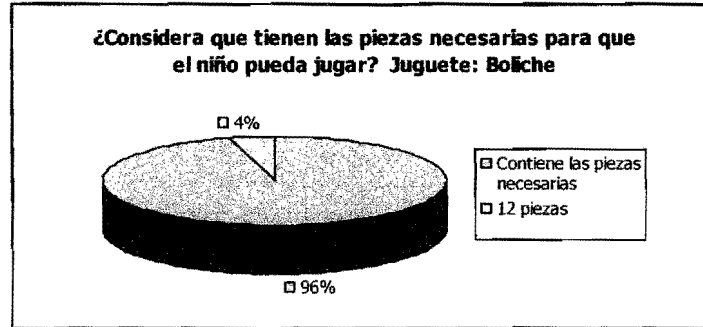
Esta pregunta fue para conocer si el instructivo que tiene el juguete "Mis piezas Mágicas" es comprensible y tuvimos como resultado que si lo es, ya que consideran que está hecho para que los niños le entiendan fácilmente; pero el 40% considera que debería ser más específico, ilustrando paso a paso lo que se debe hacer y para ello sugirieron la utilización de colores

Gráfica 18



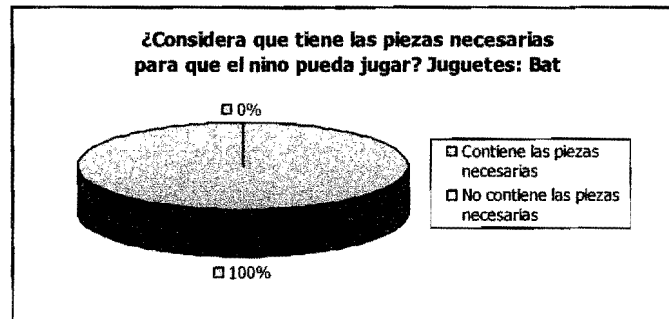
Esta gráfica muestra que el 37% de los padres de familia encuestados prefieren que "Mis piezas Mágicas" de 36 piezas se convierta en 50 piezas para que los niños tengan la oportunidad de crear más figuras, el 23% opina que las 36 piezas son las necesarias para armar diferentes figuras.

**Gráfica 19**



El Boliche contiene las piezas necesarias para que el niño pueda divertirse.

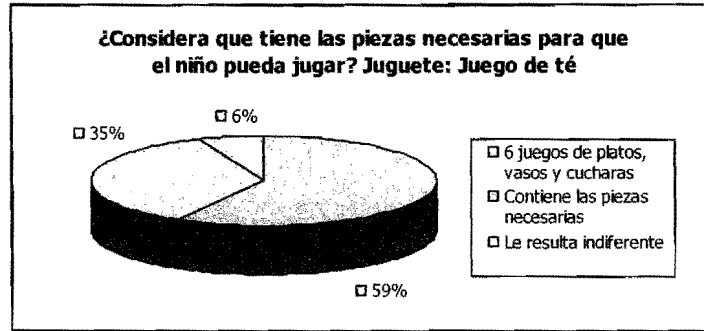
**Gráfica 20**



En cuanto al bat no hubo ningún problema, ya que todos los encuestados coincidieron en que contiene las piezas necesarias.

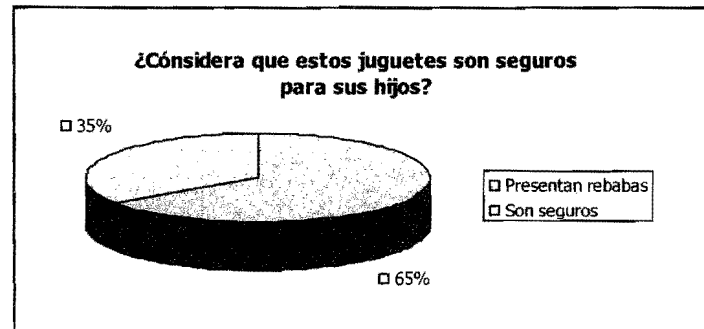


Gráfica 21



En cuanto al Juego de té es importante ver que al 59% de los padres de familia encuestados les gustaría que se agreguen dos piezas de cada objeto y el 35% opina que contiene las piezas necesarias.

Gráfica 22



Los juguetes de "Plásticos y Juguetes Castillo" tienen un defecto (Rebabas), el cual es detectado fácilmente por los padres de familia, y provoca que los consideren inseguros para sus hijos. Este resultado aunado con el de la Gráfica 4 (el principal factor para comprar un juguete es la seguridad) representa un área de oportunidad para la empresa, donde puede corregir el defecto de sus juguetes para satisfacer plenamente a sus consumidores finales

#### 4.6. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Esta investigación de mercados, basada en clientes mayoristas, consumidores finales y clientes mayoristas potenciales, nos ayudó a conocer puntos clave para realizar una propuesta a "Plásticos y Juguetes Castillo" con el fin de lograr satisfacer las necesidades tanto de los clientes mayoristas como de los consumidores finales.

Los puntos de mayor relevancia se han ido desarrollando al término de cada entrevista o cuestionario según sea el caso, y con ello encontramos en forma general que se requiere, en cuanto a:

- Producto: Modificaciones en el terminado, lograr diferenciarse de su competencia directa a través del diseño de una marca, y la realización de modificaciones en las etiquetas de los juguetes.
- Precio: Este debe ser similar al de la competencia.
- Plaza: Se deberá ubicar los productos en jugueterías, pues resulta obvio decir que es el lugar adecuado para adquirir juguetes.
- Promoción: Dar descuentos y créditos para los clientes mayoristas, además de un servicio de entrega puntual.

Después de haber conjuntado toda la información necesaria y de acuerdo a los resultados obtenidos podemos afirmar que nuestra propuesta será la elaboración de una Planeación estratégica en mercadotecnia para solucionar la problemática de "Plásticos y Juguetes Castillo".

# *CAPÍTULO 5*

## *MARCO TEÓRICO*

## **CAPÍTULO 5. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se darán a conocer algunos conceptos indispensables para comprender el papel de la mercadotecnia, la planeación y la orientación a la mercadotecnia en las empresas, así como el modelo de planeación estratégica en mercadotecnia que aplicaremos para que "Plásticos y Juguetes Castillo" tenga una orientación a la mercadotecnia y solucione sus problemáticas.

### **5.1. CONCEPTO DE LA MERCADOTECNIA**

De acuerdo a las definiciones de Philip Kotler, William J. Stanton y la American Asociation Marketing, la mercadotecnia es un sistema de actividades comerciales enfocadas a la identificación de necesidades y deseos de los mercados meta para poder planear, fijar el precio, promover y distribuir bienes satisfactorios para dichos mercados y alcanzar los objetivos de la empresa.

### **5.2. EL PAPEL DE LA PLANEACIÓN EN LA MERCADOTECNIA<sup>22</sup>**

La planeación es el proceso de decidir lo que se hará más adelante, incluyéndose el cuándo y cómo se realizará. Consiste en el establecimiento de metas y el diseño de estrategias y tácticas para cumplirlas.

Las metas son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de mercadotecnia, se trazan para un periodo de tiempo determinado y que se refieren a un resultado deseado o necesario, que puede ser en rentabilidad, relaciones sociales, situación competitiva, etc.

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica con el fin de enfrentar un mundo externo siempre cambiante. A través de ellas se obtienen beneficios de las fortalezas internas, se aprovechan las oportunidades externas y se evitan o aminora el impacto de las amenazas externas y debilidades internas, finalmente dan una dirección unificada a la empresa.

Mientras que las tácticas son los medios por los cuales se realizará una estrategia, es un curso de acción más específico y pormenorizado que la estrategia y abarca periodos más breves. Son actividades específicas, a veces llamadas planes de acción, para poner en marcha cada estrategia básica y éstas contestan a las preguntas qué, quién y cómo de las actividades mercadológicas.

La planeación en mercadotecnia abarca periodos cortos y largos, la planeación a corto plazo suele abarcar un año o menos y trata de aspectos como cuáles

---

<sup>22</sup> Stanton, William J., et. al. *Fundamentos de Marketing*, 11ª. ed., Mc Graw Hill, México, 2000, p. 56 y 59

mercados meta recibirán una atención especial y cuál será la mezcla de mercadotecnia. Mientras que la planeación a largo plazo incluye asuntos que afectan a toda la empresa: ampliar o disminuir la producción, los mercados y las líneas de productos.

### 5.3. ¿POR QUÉ ADOPTAR UNA ORIENTACIÓN A LA MERCADOTECNIA?

La administración de mercadotecnia "es un esfuerzo consciente para lograr los resultados deseados en los intercambios con los mercados meta"<sup>23</sup> y la empresa puede adoptar una de las siguientes orientaciones para guiar sus actividades de mercadotecnia:

ORIENTACIONES	CONCEPTO
Producción	Sostiene que los consumidores prefieren productos que estén ampliamente disponibles y a bajos costos. La administración se basa en la eficiencia de la producción, costos bajos y distribución masiva.
Producto	Sostiene que los consumidores preferirán los productos que ofrecen la mejor calidad, el mejor desempeño o características innovadoras.
Venta	Sostiene que si a los consumidores se les deja solos, no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la empresa; por ello, ésta debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción para estimular más compras.
Mercadotecnia	La clave para que una empresa alcance sus metas es ser más eficaz que sus competidores en cuanto a crear y comunicar valor a los clientes de sus mercados meta.
Mercadotecnia social	La tarea de la empresa es determinar las necesidades, los deseos y los intereses de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores, de modo que se preserve y mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad.

Cuadro sinóptico 1. Orientaciones de la mercadotecnia

La administración orientada a la mercadotecnia es la que necesita la empresa ya que así va a saber con qué productos satisfacer las necesidades que existen en su mercado meta.

<sup>23</sup>Kotler, Philip. "Dirección de marketing: conceptos esenciales". Pearson Educación, México, 2002, p. 10.

La teoría de la mercadotecnia sugiere que existe una relación entre la intensidad de la orientación al mercado y los resultados económicos. Y se plantea la siguiente hipótesis:

*Una empresa orientada al mercado mejorará a largo plazo sus resultados económicos y su competitividad.*

#### 5.4. ¿CÓMO ENFRENTAR A LA COMPETENCIA BAJO UNA ORIENTACIÓN A LA MERCADOTECNIA?

##### 5.4.1. Elección de una estrategia básica

Philip Kotler establece cuatro tipos de estrategias competitivas básicas, su tipología se basa en la importancia de la cuota de mercado mantenida:

ESTRATEGIA BÁSICA	CONCEPTO
Líder de mercado.	La empresa que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. Es quién encabeza a las demás empresas y es el punto de referencia que las empresas rivales se esfuerzan por atacar, imitar o evitar.
Retador del mercado	La empresa que no domina un producto-mercado y elige atacar al líder y ser su retador. Las estrategias del retador son estrategias agresivas cuyo objetivo es ocupar el lugar del líder.
Seguidor de mercado.	Competidor con una cuota de mercado reducida que adopta un comportamiento adaptativo, alineando sus decisiones según las acciones de la competencia o adoptando las mismas directrices y/o acciones que el líder del mercado.
Ocupante de nicho de mercado.	Aquellas empresas que se dirigen a mercados pequeños con poco o ningún interés para las empresas mayores, es decir, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. Al hacer esto las empresas con baja participación de mercado pueden ser muy rentables.

Cuadro sinóptico 2. Estrategias básicas de mercadotecnia

La estrategia básica que se empleará para la elaboración de la planeación estratégica en mercadotecnia para "Plásticos y Juguetes Castillo" será la de *ocupante de nicho de mercado*, la cual se detalla a continuación:

La estrategia de ocupante del nicho es muy rentable para empresas pequeñas ya que sus escasos recursos se dedican a un pequeño segmento del mercado actual en el que participa, y por lo tanto conoce mejor las necesidades de sus clientes meta y las satisface de una manera más eficiente que sus competidores. La base para ocupar con éxito un nicho es la especialización que puede referirse a una característica del producto, a una cualidad distintiva concreta o a cualquier elemento de la mezcla de mercadotecnia.

#### **5.4.2. Proporcionar un valor agregado**

Dada la importancia del valor para el cliente y la satisfacción del cliente, la empresa necesita producirlo y entregarlo, Michael E. Porter propuso darlo a través del valor agregado que significa "extras contenidos en el producto o en el proceso y que significan beneficios adicionales para el cliente, sin que esto le signifique un precio mayor. Incluye innovaciones en el producto o en cualquier fase del proceso de producción y comercialización." El valor agregado es beneficio constante que recibe el cliente, creado y proporcionado por una empresa en forma superior a como lo hace la competencia. El principio es que a mayor competencia, mayor necesidad existe por desarrollar ventajas competitivas entre las empresas que compiten.

#### **5.4.3. Diseñar una planeación estratégica en mercadotecnia**

"Es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de la compañía y las oportunidades en evolución del mercado. La meta es alcanzar rentabilidad y crecimiento a largo plazo. La planeación estratégica en mercadotecnia se centra en dos asuntos: ¿cuál es la principal actividad de la empresa en un momento dado? y ¿cómo alcanzará sus metas?"<sup>24</sup>

Lo cual quedará plasmado en un documento que fungirá como "manual de referencia de las actividades de mercadotecnia en una empresa"<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Lamb, Charles W., et. al. Marketing, 4ª ed., Thompson Editores, México, 1998, p. 24.

<sup>25</sup> *Ibidem*

A continuación se muestran algunos Modelos de planeación estratégica en mercadotecnia:

MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN MERCADOTECNIA				
WILLIAM J. STANTON	PHILIP KOTLER	JEAN JACQUES LAMBIN	DAVID HUGES	DAVID W. CRAVENS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la situación                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Ambiente externo e Interno</li> <li>➢ Análisis FODA</li> </ul> </li> <li>• Establecimiento de los objetivos de mercadotecnia</li> <li>• Estrategia de posicionamiento y ventaja diferencial</li> <li>• Elección del mercado meta</li> <li>• Elaboración de las estrategias de la mezcla de mercadotecnia</li> </ul>	<p><b>Planeación Estratégica Corporativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de la misión corporativa</li> <li>• Establecimiento de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)</li> <li>• Asignación de recursos a cada UEN</li> </ul> <p><b>Planeación Estratégica de Negocios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión del negocio (UEN)</li> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Formulación de metas:</li> </ul> <p>Segmento de mercado</p> <p>Objetivos de mercadotecnia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación estratégica</li> <li>• Formulación de programas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Posicionamiento</li> <li>➢ Mezcla de mercadotecnia</li> </ul> </li> <li>• Implementación</li> <li>• Retroalimentación y control</li> </ul>	<p><b>Marketing Estratégico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de la misión</li> <li>• Estudio de los objetivos actuales</li> <li>• Realización de una auditoría de mercadotecnia:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Análisis externo: Tendencias del mercado, factores macroeconómicos, análisis de las necesidades y de la competitividad.</li> <li>➢ Análisis interno: situación de la empresa, cartera de productos, competidores, distribuidores, publicidad y política de precios.</li> </ul> </li> <li>• Formulación de objetivos</li> <li>• Elección de la estrategia básica:</li> </ul> <p><b>Marketing Operativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de la mezcla de mercadotecnia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Ambiental:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Factores sociales, económicos, políticos y técnicos.</li> <li>➢ Misión, valores, objetivos de la corporación.</li> <li>➢ Análisis de la demanda general</li> <li>➢ Elección del mercado objetivo</li> <li>➢ Análisis de la demanda de la marca</li> <li>➢ Análisis de la competencia</li> <li>➢ Determinación de la estrategia competitiva</li> </ul> </li> <li>• Elaboración de las estrategias                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Metas de la mercadotecnia</li> <li>➢ Estrategias de la mezcla de mercadotecnia</li> </ul> </li> <li>• Evaluación de la mercadotecnia</li> <li>• Control de los sistemas de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar los planes del negocio y de mercadotecnia:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Ajustes a la misión</li> <li>➢ Estrategias de desarrollo</li> </ul> </li> <li>• Analizar oportunidades de mercado.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Análisis del mercado, de los productos, de los competidores</li> </ul> </li> <li>• Elección de mercado(s) objetivo</li> <li>• Determinar los objetivos de mercado y el plan de posicionamiento.</li> <li>• Planes de producto.</li> <li>• Planes de distribución y precios.</li> <li>• Planes de ventas y publicidad.</li> <li>• Análisis financieros.</li> <li>• Paso de los planes a la acción.</li> <li>• Seguimiento del desempeño de mercadotecnia.</li> </ul>

Cuadro comparativo 1. Modelos de Planeación Estratégica en Mercadotecnia



El Modelo de Planeación Estratégica en Mercadotecnia que aplicaremos se conformará de dos partes:

- 1) **Mercadotecnia estratégica.** Consiste en el análisis de las necesidades de los individuos. Su función es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis. La gestión de mercadotecnia estratégica se sitúa en el mediano-largo plazo, su objeto es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.
- 2) **Mercadotecnia operativa.** Es una gestión de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción es el corto-medio plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en políticas de productos, distribución, precio y comunicación. Su acción se concretiza en objetivos de cuota de mercado a alcanzar y en presupuestos de mercadotecnia autorizados para realizar estos objetivos. Es un factor decisivo del rendimiento de la empresa. Para ser rentable la mercadotecnia operativa debe apoyarse en una reflexión estratégica basada en la estructura misma de la cartera productos-mercados de la empresa.

## **1) DISEÑO DE LA MERCADOTECNIA ESTRATÉGICA**

### **COORDINACIÓN ENTRE LOS PLANES DE MERCADOTECNIA Y LOS PLANES DE ACCIÓN**

En este punto se determina la misión, la visión y los objetivos. Estos proporcionan lineamientos para la planificación completa del negocio. No se llevan a cabo cambios frecuentes, pero pueden ser necesarios ajustes a condiciones nuevas.

#### **a) Misión**

Es una declaración del propósito de la empresa, lo que quiere lograr en el mercado; es una guía de actuación para la empresa y debe estar orientada al mercado. La misión expresa tres dimensiones importantes:

- 1) ¿Cuál es la necesidad o deseo que la empresa desea satisfacer?
- 2) ¿A qué clientes desea atender la empresa?
- 3) ¿Qué producto o servicio se utilizará para satisfacer las necesidades de los clientes?

## b) Visión

Se define como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro, la cual expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

## c) Objetivos organizacionales

Son aquellos que tratan de trascender influyendo en el propio escenario, van mucho más allá que la simple operación y por lo general se trazan para un periodo de tiempo determinado. Estos se refieren al resultado deseado o necesario: rentabilidad, productividad, relaciones sociales, situación competitiva, desarrollo del personal, avance tecnológico, etc.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Es el análisis que lleva a cabo la empresa de su mercado y del ambiente de la mercadotecnia<sup>26</sup> que lo rodea, con el fin de encontrar oportunidades atractivas y de evitar las amenazas ambientales. Se deben analizar los puntos fuertes y débiles, así como las acciones de mercadotecnia actuales y posibles, para saber que oportunidades puede aprovechar.

El análisis de la situación incluye:

### a. Análisis externo

Se conforma por el análisis de las variables no controlables que la empresa debe vigilar y atender, para orientar nuevas estrategias de mercadotecnia basadas en la identificación de oportunidades y amenazas, con el fin de lograr la continua satisfacción de las necesidades del mercado meta. Los factores son:

- **Demográficos.** Se refiere a las características de las poblaciones humanas, incluidos factores como edad, el género, la etapa del ciclo de la vida familiar, la escolaridad, el ingreso y el origen étnico.
- **Económicos.** Los factores que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastar, tales como la inflación, las tasas de interés, el ciclo del negocio, etc.

---

<sup>26</sup> Se compone de los actores y de las fuerzas ajenas a la mercadotecnia que afecta la habilidad de la gerencia de mercadotecnia de desarrollar y mantener relaciones exitosas con los clientes meta; ofrece oportunidades y amenazas y se compone de un micro y macroambiente. (Ibid, p 71)

- **Competencia.** Está conformada por aquellas empresas que producen o comercializan productos iguales a los nuestros (competencia directa), o empresas que ofrecen productos que pueden sustituir a los nuestros (competencia indirecta).
- **Legales.** Los comportamientos de una organización se ven afectados cada vez más por los procesos legales de la sociedad.
- **Socio-culturales.** Las fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y conductas básicas de la sociedad; algunos son los cambios de papel de los géneros, una prima de tiempo<sup>27</sup>, salud, etc.
- **Tecnológicos.** Las fuerzas que crean las nuevas tecnologías, al crear nuevos productos y oportunidades de mercado.

#### **b. Análisis interno**

Se refiere al análisis de los factores internos que son controlables y contribuirán a decidir cuál es la estrategia que debe adoptarse.

- **Análisis de la cartera de productos.** Instrumento mediante el cual la empresa identifica y evalúa los negocios o productos que constituyen la empresa, donde la empresa asignará recursos poderosos a sus negocios o productos que dejan más utilidades y reducir o eliminar las más débiles. Lo anterior se realizará con ayuda de la siguiente matriz:

Matriz Crecimiento-Participación de Boston Consulting Group.

Creada por una firma de asesoría gerencial, Boston Consulting Group (BCG) en los años 70 's Por medio de este modelo una empresa clasifica sus UEN's<sup>28</sup> conforme a dos factores: su participación en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en que funcionan esas UEN. Los factores se dividen en 2 categorías: altas y bajas, y es así como se obtiene una rejilla 2x2, a su vez, los cuatro cuadrantes de la rejilla representan categorías diferentes. No solamente las categorías difieren en cuanto a la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria sino también en las necesidades de efectivo y en las estrategias adecuadas.

---

<sup>27</sup> En la actualidad se dedica mayor tiempo al trabajo que a la familia, por ello las familias están dispuestas a pagar por la comodidad.

<sup>28</sup> Las UEN son unidades de la empresa que tienen una misión y unos objetivos separados y que se pueden planear independientemente de los demás negocios de la empresa

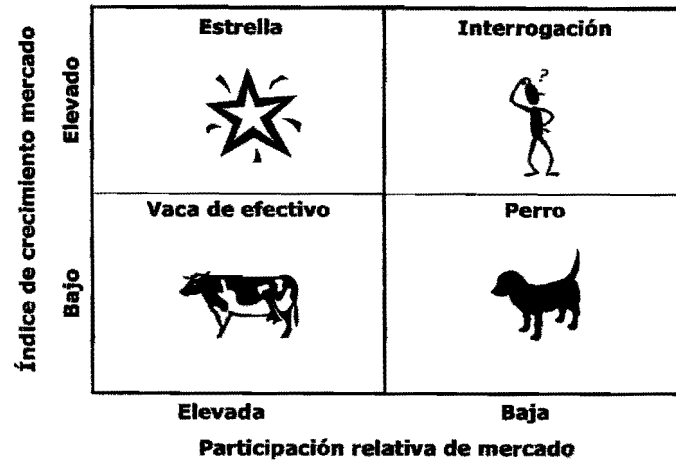


Figura 16. Matriz Crecimiento-Participación de Boston Consulting Group.

Los cuadrantes tienen distintos nombres:

**Estrella.** Son productos cuya característica es tener alta participación en el mercado y una alta tasa de crecimiento. Se necesitan considerables inversiones para financiar su crecimiento rápido, además de la utilización de estrategias de mercadotecnia agresivas para poder mantenerse en el mercado. A la larga su crecimiento es lento y se convertirán en vacas de efectivo.

**Vacas de Efectivo.** Estos productos se presentan en la etapa de madurez y tienen una gran participación en el mercado, se llaman así porque se dice que pueden ser "ordeñadas" para apoyar los otros productos que requieren de una mayor inversión. La mayor parte de los clientes tienden a ser leales a estos productos por ello las estrategias se enfocan a su reforzamiento, por lo cual los costos de mercadotecnia no son altos.

**Interrogaciones.** Generalmente se da en la etapa de la introducción del producto por lo cual tienen poca participación y crecimiento elevado en los mercados; este tipo de productos requiere una gran cantidad de efectivo para conservar su participación y sobre todo para incrementarla. Los empresarios deben pensar acerca de los productos que deben tratar de convertir en estrellas y cuales deben de eliminar.

**Perros.** Son productos que tienen poca participación en el mercado y operan en mercados con baja tasa de crecimiento. Se ubican en la etapa de decadencia, es por ello que no conviene invertir en ellos o en

muchas ocasiones se utilizan estrategias de mercadotecnia con la finalidad de maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para aumentar la participación en el mercado.

Un análisis, como lo indica esta matriz de negocios, sugiere las siguientes estrategias:

- 1) **Construcción.** Se aplica a productos ubicados en el cuadrante de interrogación que pueden convertirse en estrellas, y la construcción sería la meta. Para ello es necesario reinvertir las utilidades a corto plazo que generen.
  - 2) **Mantenimiento.** Se da en los productos clasificados como vacas de efectivo, las cuales deben mantener o conservar su participación en el mercado y aprovechar los flujos de efectivo.
  - 3) **Cosechar.** No se aplica a los productos estrella sino a las vacas de efectivo cuyas perspectivas futuras son de crecimiento bajo en el mercado. La meta es incrementar el efectivo a corto plazo sin demasiada preocupación por las consecuencias a largo plazo.
  - 4) **Eliminación.** Implica deshacerse de los productos con participación y crecimiento bajos en el mercado. Los candidatos son los productos ubicados en las categorías de perro e interrogación.
- **Análisis de los clientes.** La empresa necesita estudiar de cerca sus mercados de clientes<sup>29</sup>, ya que cada tipo de mercado tiene características especiales que requieren un cuidadoso estudio de parte del vendedor.

### c. Análisis FODA<sup>30</sup>

Herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y de esta manera se obtiene un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas

<sup>29</sup> Pueden ser los mercados del consumidor que se componen de los individuos que compran bienes y servicios para consumo personal. Los mercados de negocios que compran los bienes y servicios para un procesamiento adicional mientras que los revendedores compran los bienes y servicios para revenderlos con una utilidad.

<sup>30</sup> <http://lteso.mx/~ae46616/foda.htm>

<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Se identifica con la clave  $A_j$ .

**Fortalezas:** son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Se identifica con la clave  $B_j$ .

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Se identifica con la clave  $C_k$ .

**Oportunidades:** son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Se identifica con la clave  $D_i$ .

Una vez identificados los aspectos internos y externos de la empresa, el siguiente paso es la representación gráfica de la matriz FODA. En su construcción se emplearán las claves de cada elemento obtenido como se muestra a continuación:

MATRIZ FODA		Debilidades						Fortalezas					
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Amenazas	C1												
	C2												
	C3												
	C4												
	C5												
	C6												
Oportunidades	D1												
	D2												
	D3				E1								
	D4												
	D5												
	D6												

Figura 17. Matriz FODA.

Ya construida la matriz, donde se compararán cada una de las debilidades y fortalezas con las amenazas y oportunidades, haciendo esto de una manera ordenada y estructurada, el resultado de estas comparaciones es la formulación de estrategias con claves E<sub>n</sub>.<sup>31</sup> Estas estrategias pueden ser:

MATRIZ FODA		Debilidades						Fortalezas					
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Amenazas	C1	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA						ESTRATEGIA DEFENSIVA					
	C2												
	C3												
	C4												
	C5												
	C6												
Oportunidades	D1	ESTRATEGIA ADAPTATIVA						ESTRATEGIA OFENSIVA					
	D2												
	D3												
	D4												
	D5												
	D6												

Figura 18. Estrategias de la Matriz FODA.

En el análisis de los resultados de la matriz, se precisan cuáles factores tienen un mayor grado de influencia y además se centra la atención en las principales combinaciones para la toma de decisiones estratégicas<sup>32</sup>, tales como:

- Estrategias de carácter ofensivo (FO): Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias de carácter defensivo (FA): Usar las fortalezas para evitar los efectos de las amenazas.
- Estrategias de carácter de supervivencia (DA): Reducir las debilidades para disminuir los efectos de las amenazas.
- Estrategias de carácter adaptativo (DO): Vencer las debilidades aprovechar las oportunidades.

#### d. Análisis de la competitividad

Analizar el clima o estructura competitiva de cada uno de los productos-mercado y evaluar la naturaleza e intensidad de las ventajas que mantienen los competidores en cada uno de los mercados.

<sup>31</sup> Buendía Servín de la Mora Neil S. y Elizalde Balthiera, Alberto. "Energética: un enfoque de planeación estratégica". *El Financiero* (México, D.F.), 5 de octubre de 1995. 22-A

<sup>32</sup> <http://www.unamosapuntos.com.mx>

Un mercado puede ser muy atractivo, pero quizás no lo sea para una empresa en concreto, si tenemos en cuenta sus fortalezas y debilidades y las comparamos con sus rivales. Por lo tanto, el objetivo de medir la competitividad empresarial consiste en identificar el tipo de ventaja que tiene una empresa y evaluar hasta qué punto esa ventaja es sostenible.

Es una evaluación que se realiza a la empresa en relación con su competencia con la finalidad de obtener una ventaja competitiva<sup>33</sup> para formular estrategias.

Para realizar este análisis se deben evaluar las mismas actividades y verificar cuáles se hacen mejor y con mayor eficacia que los competidores.

### **ELECCIÓN DEL MERCADO META**

El mercado meta "es un grupo de personas o empresas para las que una compañía diseña, implementa y mantiene una mezcla de mercadotecnia que pretende satisfacer las necesidades de ese grupo, lo que resulta en intercambios mutuamente benéficos."<sup>34</sup>

Los mercados meta se determinan a través de la "segmentación de mercados" que consiste en "dividir el mercado total de productos y servicios en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada grupo sean semejantes respecto a los factores que influyen en la demanda."<sup>35</sup>

Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado, es decir, agrupar a personas con necesidades semejantes.

---

<sup>33</sup> Hace referencia a las características o atributos de un producto o marca que otorgan cierto grado de superioridad a una compañía sobre sus competidores más directos.

<sup>34</sup> *Ib.* p. 228.

<sup>35</sup> Stanton, William J., et. al. *Op. cit.* p. 80.



Las principales variables de la segmentación de mercados son:

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	
1. <b>GEOGRÁFICOS:</b> subdivisión de mercados con base en su ubicación.	
Región	Región norte, región sur, región oriente
Tamaño de la ciudad o área estadística metropolitana	Menos de 25000, 25000-100000, 100001-500000, etc.
Densidad	Urbana, Suburbana, rural
2. <b>DEMOGRÁFICOS:</b> se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.	
Ingreso	Menos de 10,000, 10,000 - 25,000
Tamaño de la familia	1-2, 3-4, 5+
Edad	Menos de 6, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65+
Género	Masculino - Femenino
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero, casado, con hijos, divorciado, viudo.
Clase social	Alta, Media, Baja.
Escolaridad	Primaria, Secundaria, etc.
Ocupación	Profesionista, oficinista, hogar...
Origen étnico	Africano, asiático, hispánico...
3. <b>PSICOLÓGICOS:</b> Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.	
Personalidad	Ambicioso, seguro de sí mismo...
Estilo de vida	Sencillos, sexualmente liberados, etc.
4. <b>CONDUCTUALES:</b> se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.	
Beneficios Deseados	Depende del producto
Tasa de uso	No usuario, pequeño usuario, etc.

Tabla 16. Criterios de segmentación de mercados.

### ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA<sup>36</sup>

Son declaraciones de lo que desea alcanzar mediante las actividades de mercadotecnia y deben ser consistentes, con relación a las metas y la misión de la empresa. Los cuales deberán ser realistas, mensurables y específicos en cuanto al tiempo.

<sup>36</sup> Lamb, Charles W., et. al. Op. cit. p. 28,

Stanton, William J., et. al. Op. cit. p. 62,

Fischer de la Vega, Laura. *Mercadotecnia*. Mc Graw Hill, México, 1993, p. 27

## 2) DISEÑO DE LA MERCADOTECNIA OPERATIVA

Consiste en la elección de los elementos de la mezcla de mercadotecnia y de la formulación de las estrategias para cada uno de ellos.

### DEFINICIÓN DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA<sup>37</sup>

La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de beneficios que un empresario en particular ofrece a los consumidores y consiste en la combinación de las variables controlables (que pueden ser producto, precio, plaza, promoción, etc.) para tener intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta.

Por lo cual el objetivo de un empresario es crear una mezcla de mercadotecnia que proporcione una mayor satisfacción que la que ofrece un competidor y puede incluir los siguientes elementos:

- a) **Producto.** Todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o un deseo, la importancia de los productos es disfrutar de los servicios que ofrecen. El producto debe tener gran calidad o avances de innovación superiores a los de la competencia; aquí debemos fijarnos desde los procesos de producción, el diseño del producto, manufactura, calidad y empaque. El ciclo de vida de un producto consta de cuatro etapas:
1. **Introducción.** Un periodo de crecimiento lento en las ventas, a medida que el producto ingresa al mercado. Las utilidades son inexistentes debido a los considerables gastos de introducción del producto.
  2. **Crecimiento.** Un periodo de rápida aceptación del mercado y de crecientes utilidades.
  3. **Madurez.** Un periodo de disminución en el crecimiento de ventas, debido a que el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se nivelan o disminuyen, debido a los crecientes gastos de mercadotecnia por defender el producto.
  4. **Decadencia.** Las ventas bajan y disminuyen las utilidades.

---

<sup>37</sup> Para la elaboración de este proyecto solo se diseñarán estrategias para producto, precio, plaza y promoción. Cabe mencionar que no son los únicos elementos de la mezcla de mercadotecnia, hay otros que se pueden estudiar en el Apéndice 6 "Otros elementos de la mezcla de mercadotecnia".

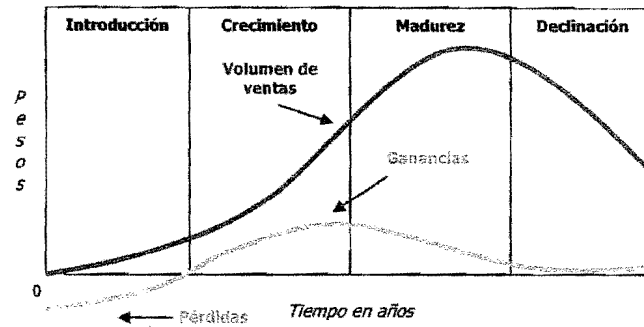


Figura 19. Ciclo de vida de un producto

Las estrategias de productos son para administrar los productos actuales a lo largo del tiempo, incorporar otros nuevos y abandonar los que fracasan. También se toman decisiones estratégicas sobre el uso de marcas, el empaque y otras características del producto como las garantías. Algunas de las estrategias que se aplican son las siguientes:

Estrategias diferenciadas e indiferenciadas para el producto. Las estrategias diferenciadas requieren que se diseñen productos separados para satisfacer las necesidades de cada segmento. Una estrategia indiferenciada utiliza un solo producto, pero se distingue en la estrategia promocional.

Reposicionamiento del producto. No siempre exige cambios en los atributos del mismo, aunque quizás sí los exija en la percepción de los beneficios por parte de los consumidores.

Mejora del producto. La mejora del producto puede asumir muchas formas. Puede haber cambios menores en los atributos del producto. También hay mejora en el producto cuando se rediseña un empaque para más conveniencia o mejor protección. Los nuevos servicios, antes o después de la venta, representan mejora en un producto.

Extensiones del producto. La motivación en cuanto a extensiones del producto puede consistir en llenar vacíos en la línea del mismo, utilizar el exceso de capacidad en mercadotecnia y producción, y hacer frente a la competencia.

Eliminación de productos. El análisis de los datos existentes identificará los productos débiles e indicará las estrategias apropiadas.

**b) Precio.** Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio y es la suma de todos los valores que intercambian los consumidores por los beneficios de tener el producto o servicio.

El precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que produce ingresos; todos los demás elementos representan costos.

La determinación de precios es importante para la economía y para la empresa: en la economía es el mecanismo para asignar recursos y reflejar grados de riesgo y competencia; en la empresa es la base para generar ganancias. El precio refleja los objetivos y políticas de la empresa.

La mayoría de las empresas establecen sus precios aplicando uno de los siguientes métodos:

- ***Precios basados en los costos totales más una utilidad deseada.***

Este método consiste en establecer precios de una unidad para que sea igual al costo total unitario más la utilidad unitaria deseada, es importante tener en cuenta que si se usa este método como único criterio, será débil e irrealista porque ignora las condiciones del mercado, sobre todo la competencia y la demanda.

Una manera de tener en cuenta la demanda del mercado como los costos en la determinación de precios, es utilizando el análisis del punto de equilibrio. Un punto de equilibrio es la cantidad de producción en que los ingresos totales son iguales a los costos totales.

- ***Precios basados en el análisis marginal.***

Toma en cuenta la demanda y los costos para determinar el precio óptimo que permita maximizar las utilidades.

- ***Precios basados en las condiciones competitivas del mercado.***

Para llevar a cabo este método, las empresas averiguan cuál es el precio prevaleciente en el mercado y, tras incluir los márgenes de utilidad habituales de los intermediarios, determinan su propio precio de lista. Los precios pueden ser iguales, por debajo o por arriba de la competencia.

**c) Plaza.** Consiste en hacer llegar los productos al mercado meta, a través de los canales de distribución más convenientes que se conforman por intermediarios. Se refiere a los lugares donde se venderán nuestros productos y a los canales de distribución.

Un canal de distribución es un "conjunto de organizaciones interdependientes, involucradas en el proceso de poner un producto o un servicio a la disposición del consumidor, para su utilización o consumo."<sup>38</sup> El empleo de intermediarios es el resultado de su mayor eficiencia para poner los bienes a disposición del mercado meta. Los canales de distribución más comunes son los siguientes:

Canal de distribución	Ejemplificación
Directo	Productor → Consumidor final
Detallista	Productor → Detallista → Consumidor final
Mayorista	Productor → Mayorista → Detallista → Consumidor final
Con agentes o corredores	Productor → Agente → Mayorista ↓ Consumidor final → Detallista

Figura 20. Canales de distribución.

Una vez elegido el canal de distribución se debe poner en marcha y administrarlo. La administración consiste en seleccionar y motivar a los miembros del canal, por separado, y evaluar el comportamiento de éstos a lo largo del tiempo.

Con relación a la selección de los miembros del canal, se debe tener la habilidad de contactar y hacer acuerdos con intermediarios comprometidos a trabajar junto con la empresa en la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Además, es necesario motivar continuamente a los miembros del canal, para que se esfuercen al máximo. La empresa no sólo debe vender por medio de los intermediarios sino que además debe vender a ellos. Finalmente la empresa debe reconocer y recompensar a los intermediarios que tengan un buen desempeño y debe ayudar a quienes tienen un mal desempeño o como último recurso eliminarlos.

Una de las funciones que ayudarán a la elaboración de la estrategia de canales de distribución es la logística, que adopta decisiones relacionadas con los flujos de bienes, los servicios y la información que son necesarios para elaborar el producto y llevarlo al consumidor. El término logística significa algo más que la distribución física, pues la incluye también el movimiento de información no física. La logística puede dividirse en:

<sup>38</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary. *Fundamentos de Mercadotecnia*, 4ª.ed., Edit. Pearson Education, México, 2000, p. 354.

Logística de producción que incluye las actividades de pronóstico de ventas, planeación de producción, compras, programación de la producción, planeación de la distribución, control de inventarios y procesamiento de los pedidos.

Logística de mercadotecnia engloba el pronóstico de ventas, el procesamiento de pedido, el control de inventarios, el transporte y la satisfacción de los clientes con los programas de entregas.

#### **d) Promoción <sup>39</sup>**

La tarea de la promoción en la mezcla de mercadotecnia consiste en motivar intercambios satisfactorios con los mercados meta, mediante la información, educación, persuasión y recuerdo de los beneficios de una empresa o producto. Incluye estrategias de venta personal, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas, a lo que se le denomina mezcla promocional.

La venta personal es un proceso de informar y persuadir a los clientes para que compren determinados productos, en una relación directa de intercambio entre vendedor y cliente. Las principales etapas para la elaboración de una estrategia de fuerza de ventas: describir y analizar las personas y empresa que la fuerza de ventas habrá de contactar, decidir el papel y alcance de la fuerza de ventas, fijar los objetivos para la fuerza de ventas y administrar la fuerza de ventas.

La promoción de ventas es dar a conocer los productos en forma directa y personal, además de ofrecer incentivos adicionales del producto al cliente.

La publicidad es una actividad por la cual la empresa transmite en forma impersonal y masiva comunicaciones persuasivas al consumidor.

Las relaciones públicas abarcan actividades comunicativas que crean actitudes y opiniones acerca de una empresa y sus productos.

Las P's son puntos básicos de la mercadotecnia y dependerá de su aplicación vender más. La mezcla perfecta es un 100 por ciento de calidad y efectividad en cada elemento.

---

<sup>39</sup> [http://info.pue.udlap.mx/~tesis/lad/aguilar\\_v\\_cd/capitulo2.pdf#search='mezcla de mercadotecnia'](http://info.pue.udlap.mx/~tesis/lad/aguilar_v_cd/capitulo2.pdf#search='mezcla de mercadotecnia')

## **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE MERCADOTECNIA**

La planificación de mercadotecnia se refiere a la toma de decisiones, a su puesta en práctica y a la medición de su efectividad. La planificación nunca acaba. Para que tengan significado y sean efectivos, los planes deben contener compromisos.

La esencia de la evaluación es obtener información relevante para medir el desempeño, para analizarlo y para después emprender las acciones que sean necesarias y así mantener el desempeño a niveles deseados. Los ejecutivos de mercadotecnia revisan en forma continua el desempeño y con frecuencia deben modificar sus estrategias como el objeto de enfrentar condiciones cambiantes. La evaluación incluye también la búsqueda de nuevas oportunidades y peligros potenciales en el futuro.

A continuación se muestran los propósitos y las áreas de la evaluación:

- Planes de mercadotecnia a largo y corto plazo
- Criterios y medidas elegidos para el desempeño
- Estructuración del programa de seguimiento
- Obtención y análisis de información
- Identificación de diferencias en el desempeño
- Iniciar acciones para resolver problemas

# *CAPÍTULO 6*

# *PROPUESTA*



## **CAPÍTULO 6. PROPUESTA**

La empresa no cuenta con la infraestructura, ni con los recursos necesarios para satisfacer al mercado actual de los juguetes. Por lo tanto a "Plásticos y Juguetes Castillo" le conviene elegir la estrategia de Ocupante de nicho de mercado, proporcionando como *valor agregado* en sus juguetes: *calidad* y que ayuden a los niños a *desarrollar sus habilidades psicomotrices* a un *precio accesible*. Para lograr esta meta se propone la aplicación de una Planeación estratégica en mercadotecnia con un enfoque de orientación a la mercadotecnia.

### **6.1. DISEÑO DE LA MERCADOTECNIA ESTRATÉGICA**

#### **6.1.1. Coordinación entre los planes de mercadotecnia y los planes de acción**

La misión y la visión se ajustaron para proporcionar nuevos lineamientos, siendo la base de la Planeación estratégica de mercadotecnia.

#### **MISIÓN**

Proporcionar productos de plástico con calidad, diseño y utilidad, a quienes lo necesiten, a través de su fabricación empleando tecnología básica y distribuyéndolos en tiendas mayoristas, con el fin de llegar a la mente del consumidor y encontrar los rendimientos que el negocio promete. Para ello trabajaremos con responsabilidad, honestidad y comprometidos con la satisfacción de necesidades y expectativas de nuestros clientes.

#### **VISIÓN**

Permanecer en el mercado, siendo una empresa comprometida con precios bajos y productos atractivos que sean de utilidad para aquellos que los necesiten, a través del establecimiento de objetivos estratégicos realizando verificaciones semestrales.

#### **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Trabajar bajo una orientación a la mercadotecnia para lograr mayores ventas y un aumento en la participación del mercado.

## 6.1.2. Análisis de la situación

### 6.1.2.1. Análisis externo

- **Factores económicos**

Según el INEGI a través de su Sistema de Cuentas Nacionales los habitantes del Distrito Federal tienen un **Salario Base de Cotización** de \$113.20 lo que significa un bajo poder adquisitivo.

Mientras que la **inflación** ha presentado el siguiente comportamiento desde 2000 a la fecha:

Año	Inflación <sup>40</sup>
2000	9.67
2001	6.21
2002	5.70
2003	3.98

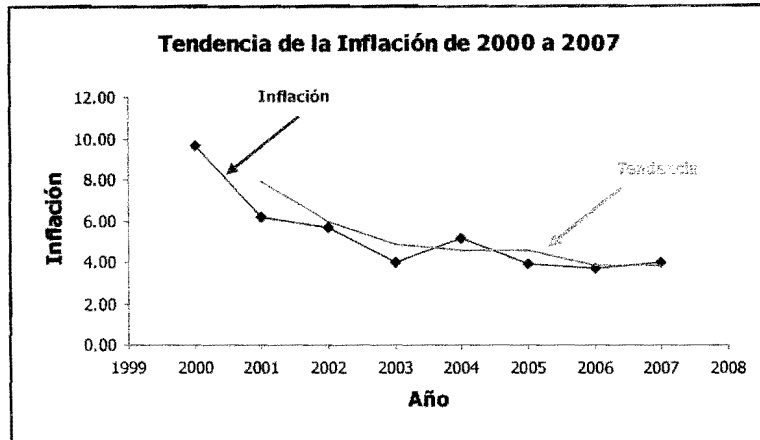
Tabla 17. Inflación anual de 2000 a 2003

Pronóstico de Inflación <sup>41</sup>			
	2004	2005p	2006p
<b>Anual</b>	<b>5.19</b>	<b>3.93</b>	<b>3.71</b>
<b>Mes</b>	<b>2004</b>	<b>2005p</b>	<b>2006p</b>
Enero	0.62	0.00	0.22
Febrero	0.60	0.33	0.40
Marzo	0.34	0.45	0.45
Abril	0.15	0.30	0.25
Mayo	-0.25	-0.33	-0.16
Junio	0.16	0.17	0.29
Julio	0.26	0.23	0.20
Agosto	0.62	0.43	0.31
Septiembre	0.83	0.64	0.45
Octubre	0.69	0.51	0.35
Noviembre	0.83	0.77	0.69
Diciembre	0.21	0.38	0.19

Tabla 18. Inflación mensual de 2004 a 2006.

<sup>40</sup> <http://www.inegi.gob.mx>, cifras al 14 de febrero de 2005.

<sup>41</sup> <http://www.banamex.com>



Gráfica 3. Tendencia de la inflación de 2000 a 2007.

Se sigue considerando que la tasa de inflación es una variable relativamente constante y bajo control.

Si bien es posible que pudiera dispararse, la probabilidad de que esto suceda se considera muy baja. Sin embargo, no hay que perder de vista que la baja inflación se debía en parte a la baja demanda por parte del mercado dado el periodo de baja actividad económica que se vive en México, lo que hace pensar que conforme la reactivación económica se siga dando, habrá alguna presión al alza en la tasa de inflación.

Por otro lado, la depreciación del peso frente al dólar puede implicar un aumento en la tasa de inflación por el efecto de los precios de insumos importados. La falta de depreciación del peso ha ayudado a que la inflación se mantenga baja.

Mientras que la estimación para el **tipo de cambio** es de 11.54 para el cierre del año 2005 y 11.93 para el cierre de 2006.

Se considera que el tipo de cambio sigue siendo una de las variables con mayor volatilidad, por lo que se espera que en los próximos meses continúen movimientos con una tendencia incierta.

## Cuadro de la situación y riesgos de cada variable en las expectativas económicas

Variable	Certeza de los pronósticos	Principal riesgo
Inflación	Estable	Pudiera verse afectada en el corto y mediano plazo si hay una depreciación brusca y fuerte del peso.
Tipo de cambio a diciembre	Incierto	Aún falta ajuste, pero el momento, la velocidad y la fuerza del ajuste son impredecibles.

Tabla 19. Expectativas económicas.

- **Factores demográficos**<sup>42</sup>

Los **nacimientos registrados** por según sexo en el Distrito Federal de 2001 al 2002 son:

INDICADOR	2001			2002		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Nacimientos Registrados	175,206	88,470	86,736	170,405	85,361	84,997

Tabla 20. Nacimientos registrados de 2001 a 2002.

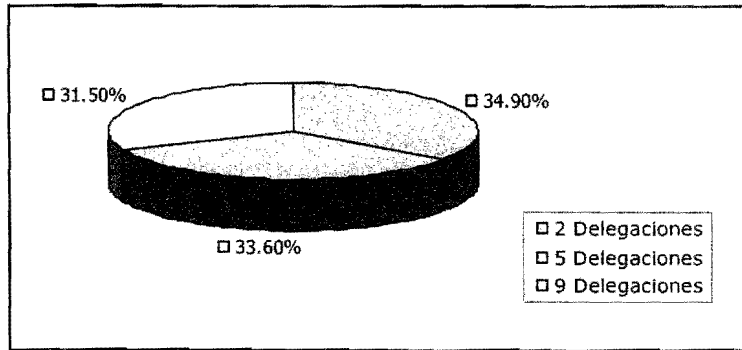
Las proyecciones sobre la evolución futura de la demanda de juguetes están directamente relacionadas con el crecimiento de la población infantil y con el crecimiento económico, por eso es importante conocer el comportamiento de este indicador. Las cifras indican que hoy en día tenemos cerca de 300,000 clientes potenciales, considerando que cada niño genera una posibilidad de venta.

Mientras que la **distribución porcentual** de la población según concentración delegacional es de la siguiente manera:

Las delegaciones Iztapalapa y Gustavo A. Madero concentran más de un tercio de la población de la entidad, lo que equivale al monto poblacional de nueve de las delegaciones menos pobladas, que en conjunto contiene 31.5 por ciento.

El tercio restante de la población de la entidad reside en Álvaro Obregón, Coyoacán, Tlalpan, Cuauhtémoc y Venustiano Carranza, estas cinco demarcaciones agrupan 33.6 % de los habitantes.

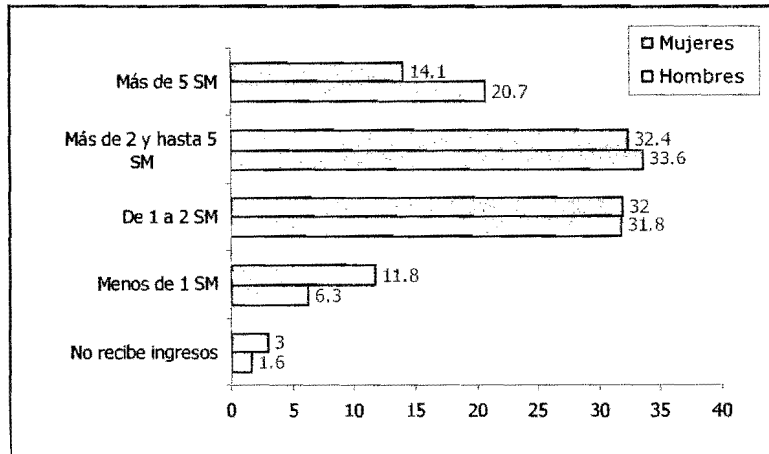
<sup>42</sup> <http://www.inegi.gob.mx>, cifras al 2000.



Gráfica 4. Distribución porcentual de la población según concentración delegacional.

Las estadísticas antes mencionadas son importantes, ya que a través de ellas tenemos conocimiento de en qué lugar está ubicado nuestro nicho de mercado (Delegación Venustiano Carranza).

Por otra parte, la **distribución porcentual** de la población ocupada **según ingresos** por trabajo es:



Gráfica 5. Distribución porcentual de la población según ingresos por trabajo.

De acuerdo con lo anterior, el 32.4% de las mujeres ganan más de dos y hasta 5 salarios mínimos, de forma similar cerca de la tercera parte de la población femenina ocupada recibe de uno a dos salarios mínimos.

En el caso del grupo de ingresos mayores a 5 salarios mínimos la población masculina posee mayor porcentaje, 20.7 contra 14.1 de las mujeres.

Del rubro de los que no reciben ingresos las mujeres, con 3%, superan el dato de los hombres que es de 1.6%.

Con estos datos tenemos referencias para conocer el porcentaje de los salarios que tienen los padres de familia, siendo ellos quienes deciden comprar los juguetes que sus hijos quieren, es necesario saber en qué nivel socioeconómico se encuentran los padres de nuestros consumidores finales.

• **Competencia**

CUADRO COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA DIRECTA DEL BAT				
CONCEPTO	BAT DE LA EMPRESA	BAT LARGO	BAT CORTO	BAT DOBLE
Precio (\$)	3.50	6.00	5.00	7.00
Diseño	El bat mide 37 cm. de largo, se manejan diversos colores y dos pelotas negras de 7 cm. de diámetro.	El bat mide 60 cm de largo y se manejan diferentes colores con una pelota negra.	El bat mide 40 cm de largo y se manejan diferentes colores con una pelota negra.	El bat mide 40 cm de largo y se manejan diferentes colores con una pelota negra.
Contenido	2 bat's y 2 pelotas	1 bat y 1 pelota	1 bat y 1 pelota	2 bat's y 1 pelota
Material empleado	Polietileno para soplado	El mismo	El mismo	El mismo
Colores	Verde, amarillo, rojo, naranja, azul	Los mismos pero fluorescentes	Verde, amarillo, rojo, naranja, azul	Colores combinados
Envoltura	Bolsa de plástico	Red de color amarillo	Red de color amarillo	Bolsa de plástico
Etiqueta	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna
<b>OBSERVACIONES:</b> El bat de la empresa es barato pero no representa una ventaja sobre la competencia a causa del tamaño que tiene, y además los de la competencia son más adecuados para jugar, con colores más llamativos y con una presentación superior.				

Cuadro comparativo 2. Competencia directa del BAT

CUADRO COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA DIRECTA DEL BOLICHE				
CONCEPTO	BOLICHE DE LA EMPRESA	BOLICHE BLANCO Y NEGRO EN RED	BOLICHE DE COLORES EN RED	BOLICHE DE COLORES EN BOLSA DE PLÁSTICO
Precio (\$)	12.00	9.00	25.00	9.00
Diseño	Cada pino es de diferente color 21 cm. de largo y los bolos de 13 cm. de diámetro.	Cada pino es de color blanco, mide 7.5 cm. y los bolos son negros y con un diámetro de 6 cm.	Cada pino es de diferentes colores y mide 15 cm. Los bolos son negros y con un diámetro de 7 cm.	Cada pino es de diferentes colores y mide 7.5 cm y los bolos son negros con un diámetro de 6 cm
Contenido	10 pinos y 2 bolos	6 pinos y 2 bolos	6 pinos y 2 bolos	6 pinos y 2 bolos
Material empleado	Polietileno para soplado	Polietileno para soplado	Polietileno para soplado	Polietileno para soplado
Colores	Verde, amarillo, rojo, rosa, naranja, azul.	Blanco y negro	Verde, amarillo, rojo, rosa, naranja, azul.	Verde, amarillo, rojo, rosa, naranja, azul.
Envoltura	Red	Red	Red	Bolsa de plástico
Etiqueta	Etiqueta con un niño haciendo una "chuza"	Ninguna	Tiene etiqueta con nombre del fabricante.	Ninguna
<b>OBSERVACIONES:</b> El producto de la empresa ofrece diferentes combinaciones en los colores de los pinos y la calidad que se ofrece es superior al de la competencia.				

Cuadro comparativo 3. Competencia directa del BOLICHE



CUADRO COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA DIRECTA DEL JUEGO DE TÉ			
CONCEPTO	JUEGO DE TÉ DE LA EMPRESA	JUEGO DE TÉ EN RED	JUEGO DE TÉ EN BOLSA DE PLÁSTICO
Precio (\$)	5.50	5.00	8.00
Diseño	La jarrita tiene una etiqueta adherible con la imagen de una muñeca	Cada pieza tiene una etiqueta adherible de frutas.	Cada pieza tiene una etiqueta adherible de frutas
Contenido	1 juego de té: 4 vasos, 4 platos, dos cucharas y una jarra.	1 juego de té: 6 vasos, 6 platos, 6 cucharas y una jarra.	1 juego de té: 4 vasos, 4 platos, 4 cucharas y una jarra.
Material empleado	Polietileno para soplado	El mismo	El mismo
Colores	Azul, amarillo, rojo, verde, naranja.	Los mismos	Los mismos
Envoltura	Bolsa de plástico	Red	Bolsa de plástico
Etiqueta	Con dos niñas jugando tomando el té, de nombre "Sandy"	Ninguna	Tiene una etiqueta idéntica a la de nuestro producto: "Sandy"
<b>OBSERVACIONES:</b> El juego de té que maneja la empresa tiene un menor número de piezas, la calidad es inferior a la de la competencia y la etiqueta que porta es idéntica a la de la competencia. De acuerdo, al estudio realizado, la empresa no tiene una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia.			

Cuadro comparativo 4. Competencia directa del JUEGO DE TÉ

CUADRO COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA DIRECTA DE MIS PIEZAS MÁGICAS				
CONCEPTO	PRODUCTO DE LA EMPRESA	STAR ATOMIC (10 PIEZAS)	KING BLOCK (28 PIEZAS)	CUBO JUMBO (12 PIEZAS)
Precio (\$)	20.00	16.50	18.50	15.00
Diseño	El juego contiene seis piezas de cada uno de los siguientes colores: azul, verde, naranja, rosa, amarillo y rojo. Cada pieza tiene un tamaño de 7.5 X 7.5 X 1.3 cm. (ar/al/prof) La forma que presenta cada pieza es Irregular, pero con apoyo para ensamble.	Son para ensamblar; Tipo estrella de 3 ejes; terminado redondeado y tipo matatena	Tiene una forma cuadrada en la parte superior 4,3 o 2 puntas redondas y en la parte inferior 2,3 o 4 orificios para embonar las puntas redondas	Cuadrado tipo rompecabezas, las piezas rojas y verdes tienen en el centro un orificio en forma de un triángulo equilátero y las piezas azules y amarillas tienen un orificio de forma cuadrangular, las cuales se ensamblan.
Contenido	36 piezas	10 piezas	28 piezas	12 piezas
Material empleado	Polietileno para soplado	Polietileno para soplado	Polietileno para inyección	Polietileno para soplado
Colores	Azul, amarillo, rojo, rosa, anaranjado y verde	Azul, amarillo, rojo y verde	Blanco, azul, amarillo, rojo y verde	Azul, amarillo, rojo y verde
Envoltura	Bolsa de plástico tipo cristal, y se cierra con la etiqueta del producto.	Plástico	Caja de cartón	Caja de cartón
Etiqueta	Está engrapada en la bolsa de plástico y funciona como instructivo indicando el nombre del producto, el logo de la empresa, el número de piezas y las formas que se pueden crear.	Está engrapada en la bolsa de plástico y funciona como instructivo indicando el nombre del producto, el logo de la empresa, el número de piezas y las formas que se pueden crear.	Está impresa en la caja de cartón e indica el nombre del producto, de la empresa, el número de piezas, los colores y las formas de las piezas.	La caja funciona como etiqueta e instructivo indicando el nombre del producto, el logo de la empresa, el número de piezas, las formas que se pueden crear y la indicación de que el producto es para edad preescolar
<b>OBSERVACIONES:</b> Mis piezas mágicas son un producto atractivo por la cantidad de piezas que contienen, la variedad de colores y la facilidad con la que se puede manejar.				

Cuadro comparativo 5. Competencia directa de MIS PIEZAS MÁGICAS

CUADRO COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA DIRECTA DE LA REGADERA			
CONCEPTO	REGADERA DE LA EMPRESA	REGADERA CON GIRASOL	REGADERA CON FORMA DE ELEFANTE
Precio (\$)	5.00	7.00	5.50
Diseño	Regadera con capacidad de 0.5 l y tiene dos vistas, de un lado tiene una flor y del otro la figura de una rana	Regadera con capacidad de 0.5 l con forma cuadrada que tiene a los lados la figura resaltada de un girasol	Regadera con capacidad de 0.5 l con forma de elefante
Contenido	1 pieza	1 pieza	1 pieza
Material empleado	Polietileno de segunda	Polietileno para soplado duro	Polietileno para soplado duro
Colores	Azul, amarillo, rojo, verde, naranja	Los mismos	Los mismos
Envoltura	Ninguna	Ninguna	Ninguna
Etiqueta	Ninguna	Ninguna	Ninguna
<b>OBSERVACIONES:</b> La regadera que ofrece la empresa esta más detallada que las de la competencia, ya que se conforma por varias piezas que se ensamblan mientras que las de la competencia están diseñadas en una sola pieza. Además el plástico con el cual esta elaborado el producto de la empresa es más resistente.			

Cuadro comparativo 6. Competencia directa de la REGADERA

CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS COMPETENCIA DIRECTA vs COMPETENCIA INDIRECTA							
Juguete	Precio que ofrece la empresa <sup>43</sup>	Competencia Directa <sup>44</sup>			Competencia Indirecta <sup>45</sup>		
		Precio Mínimo	Precio promedio	Precio máximo	Precio Mínimo	Precio promedio	Precio máximo
Bat	3.50	6.00	6.50	7.00	-	36.00	-
Boliche	12.00	-	25.00	25.00	-	27.90	-
Juego de té	5.50	5.00	6.50	8.00	52.00	63.63	71.72
Mis piezas mágicas	20.00	15.00	16.50	18.00	84.00	125.68	190.00
Regadera	5.00	6.50	7.05	7.60	-	34.50	-

Cuadro comparativo 7. Competencia Directa vs Competencia Indirecta

Los juguetes de "Plásticos y Juguetes Castillo" tienen un precio y calidad muy similares al de la competencia directa; pero con relación al Boliche de la empresa, éste tiene una mejor presentación, las piezas son de colores diferentes y el material con el que está fabricado es más resistente, sin embargo el precio que tiene, es inferior en un 100% con respecto de la competencia; esto nos indica que la empresa puede elevar el precio de este producto sin que implique una desventaja frente a la competencia.

Con relación a la competencia indirecta solo el Bat, el Boliche y la Regadera presentan una similitud sorprendente, y los precios de los competidores son sumamente superiores. Esto no sucede, con Mis piezas mágicas y el Juego de té, ya que los juguetes de la competencia indirecta tienen una calidad superior en todos los aspectos.

<sup>43</sup> Se consideró el precio máximo independientemente de su presentación, ya que los juguetes aunque son similares difieren en aspectos relacionados a contenido de piezas, acabados, tamaños, colores, empaque, etc.

<sup>44</sup> Se analizaron los precios de los juguetes similares que se ofrecen en las tiendas donde se venden los productos de la empresa.

<sup>45</sup> La información se obtuvo de visitas que se realizaron a las tiendas de autoservicio donde pueden acudir los clientes finales meta, como Bodega Aurrera, Bodega Gigante, Gigante, etc. y solo se consideraron los productos más similares a los de la empresa.

- **Factores legales**

Los aspectos legales que son de interés para "Plásticos y Juguetes Castillo" son:

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-015-SCFI-1998 <sup>46</sup>

Requisitos generales de información comercial

La información acerca de los juguetes debe ser veraz; describirse y presentarse de forma tal que no induzca a error al consumidor con respecto a la naturaleza y características de los juguetes, observándose en todo caso lo dispuesto por la Ley Federal de Protección al Consumidor.

Ostentarse de manera tal que el tamaño y tipo de letra permitan al consumidor su lectura a simple vista.

Información comercial obligatoria

Los productos deben contener cuando menos la siguiente información comercial obligatoria, misma que puede aparecer en cualquier superficie del envase:

- 1) Nombre genérico del producto, cuando éste no sea plenamente identificable a simple vista por el consumidor;
- 2) Indicación de cantidad en forma escrita o gráfica;
- 3) Nombre, denominación o razón social y domicilio del productor o responsable de la fabricación para productos nacionales;
- 4) Leyenda que identifique el país de origen del producto, por ejemplo: "producto de...", "hecho en...", "manufacturado en..." u otros análogos, sujeto a lo dispuesto en los tratados internacionales de los que los Estados Unidos Mexicanos sean parte;
- 5) Leyenda o símbolo que indique la edad del consumidor recomendada por el fabricante para su uso.

Instructivos

Los juguetes objeto de la aplicación de esta Norma Oficial Mexicana deben ir acompañados, cuando el juguete lo requiera, de instructivos sin cargo adicional.

---

<sup>46</sup> NORMA Oficial Mexicana NOM-015-SCFI-1998, Información comercial-Etiquetado en juguetes. Consultar Apéndice 7.

### 6.1.2.2. Análisis Interno

- **Análisis de la cartera de productos**

Con la matriz crecimiento-participación podemos apreciar la ubicación de los juguetes de la empresa:

Índice de crecimiento mercado	Elevado	<b>Estrella</b>  Mis piezas mágicas (12 y 36 piezas) Bat	<b>Interrogación</b>  Juego de té
	Bajo	<b>Vaca de efectivo</b>  Boliche grande Regadera	<b>Perro</b>  Boliche chico
		<b>Elevada</b>	<b>Baja</b>
		<b>Participación relativa de mercado</b>	

Figura 21. Matriz BCG aplicada a "Plásticos y Juguetes Castillo"

En el cuadrante de Interrogación se encuentra el Juego de té porque no ha logrado afianzarse en el mercado por la fuerte competencia.

Mis piezas mágicas y el Bat son productos estrella porque tienen mucha demanda, sin embargo requieren de una gran inversión y no son autosuficientes.

El Boliche grande y la Regadera son productos que se encuentran en el cuadrante de vaca de efectivo porque son autosuficientes, es decir, generan el dinero suficiente para mantenerse en el mercado y ayudan en el desarrollo de los productos estrella.

Finalmente el Boliche chico se encuentra en el cuadrante de perro porque tienen poca participación en el mercado. Se ubica en la etapa de decadencia, es por ello que no conviene invertir en este producto.

Producto	Estrategias para el Cuadrante			
	Interrogación	Vaca de Efectivo	Estrella	Perro
Bat			Cosechar	
Bolicho (chico)				Eliminación
Bolicho (grande)		Mantenimiento		
Juego de té	Eliminación			
Mis Piezas Mágicas			Construcción	
Regadera		Mantenimiento		

Tabla 21. Estrategias derivadas de la Matriz BCG

• **Análisis de los clientes**

La empresa atiende a dos tipos de mercado:

**1. MERCADO DE REVENDEDORES**

Son clientes mayoristas ubicados en el Centro de la Ciudad de México, su proceso de compra consiste en adquirir juguetes de plástico a bajos precios y con facilidades de pago de acuerdo a sus necesidades.

**2. MERCADO DE CONSUMIDORES**

Las personas que pueden desempeñar una decisión de compra<sup>47</sup> son:

- 1) El iniciador, el niño
- 2) El influenciado, que es el papá.
- 3) El decisor, que es la mamá.
- 4) El comprador, que son las mamás.
- 5) El usuario, que son los niños, de 3 a 9 años, ya que son quienes realmente utilizan el producto.

Estos consumidores son de clase baja (Nivel D) que viven en el Distrito Federal.

<sup>47</sup> Un iniciador es quien primero sugiere la idea de comprar un producto, un influidor es la persona cuya opinión o consejo influye en la decisión, un decisor es quien realmente si compra o no el producto, el comprador es quien efectúa la compra y el usuario es quien utiliza el producto. A esto se le conoce como roles del cliente (Kotler, Phillip. *Dirección de marketing*, 2002)

• **Análisis FODA**

El análisis FODA de "Plásticos y Juguetes Castillo" se obtuvo de acuerdo a las conversaciones sostenidas con el Sr. Roberto Castillo:

Clave	DEBILIDADES DE "PLÁSTICOS Y JUGUETES CASTILLO"
A <sub>1</sub>	Falta de planeación lo que conlleva a no tener objetivos de desarrollo y crecimiento.
A <sub>2</sub>	Falta de controles en ingresos y egresos lo que provoca desconocimiento del destino de los recursos.
A <sub>3</sub>	Mala aplicación de los recursos financieros.
A <sub>4</sub>	Alto grado de rotación de personal porque las condiciones laborales son poco atractivas (no tienen normas de seguridad e higiene)
A <sub>5</sub>	La calidad en la mano de obra directa es deficiente, ya que aspectos de acabado en los productos ocasionan que tengan una mala presentación y se perciban con poca calidad.
A <sub>6</sub>	Falta de motivación y pertenencia en la empresa, por lo cual los trabajadores no trabajan con entusiasmo y se ve reflejado en la fabricación de los productos.
A <sub>7</sub>	Cuenta con poca maquinaria: una de inyección y tres de soplado, un molino y una cortadora. Lo que no le permite fabricar una mayor cantidad de productos con la calidad deseada.
A <sub>8</sub>	Inadecuados canales de distribución lo que provoca que el consumidor no encuentre lo que necesita en el lugar que él piensa.

Tabla 22. Debilidades de "Plásticos y Juguetes Castillo"

Clave	FORTALEZAS DE "PLÁSTICOS Y JUGUETES CASTILLO"
B <sub>1</sub>	Bajos costos en sus insumos, lo que le permite ofrecer precios bajos a sus clientes. <sup>46</sup>
B <sub>2</sub>	Mano de obra barata, dado que el perfil del puesto no requiere de gente con estudios.
B <sub>3</sub>	Posibilidad de reciclar las materias primas para su reutilización en la producción de juguetes.
B <sub>4</sub>	Facilidad para transportar los productos porque no son frágiles y su tamaño permite manipularlos libremente.
B <sub>5</sub>	Experiencia en el mercado, ya que conoce todo lo relacionado a la manufactura de los juguetes y la forma en cómo se comportan sus clientes.

Tabla 23. Fortalezas de "Plásticos y Juguetes Castillo"

<sup>46</sup> Véase Apéndice B de costos directos de fabricación



Clave	AMENAZAS DE "PLÁSTICOS Y JUGUETES CASTILLO"
C <sub>1</sub>	Productos sustitutos que pueden disminuir la compra de los productos de la empresa.
C <sub>2</sub>	Fuerte competencia, que podría disminuir su participación en el mercado. (Véase punto 6.1.2.1 – Competencia)
C <sub>3</sub>	Aumento en los precios del plástico, por la situación actual del petróleo en el mundo.
C <sub>4</sub>	La innovación constante en los juguetes

Tabla 24. Amenazas de "Plásticos y Juguetes Castillo".

Clave	OPORTUNIDADES DE "PLÁSTICOS Y JUGUETES CASTILLO"
D <sub>1</sub>	La presencia de 764,094 niños convierte al mercado actual juguetero en un negocio atractivo.
D <sub>2</sub>	El apoyo que brinda el Gobierno a la microempresas, otorgando microcréditos con tasas de interés bajas y orientación en aspectos legales que debe cubrir.
D <sub>3</sub>	Un bajo poder adquisitivo que provoca que los padres adquieran juguetes más económicos.

Tabla 25. Oportunidades de "Plásticos y Juguetes Castillo".

Matriz FODA		Debilidades							Fortalezas				
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	B1	B2	B3	B4
Amenazas	C1	E2							E6				
	C2												
	C3												
	C4												
Oportunidades	D1								E5				
	D2							E1					
	D3												

Figura 22. Estrategias derivadas del Análisis FODA.

CLAVE	ESTRATEGIA	TIPO
E1	Comprar maquinaria para fabricar una mayor cantidad de juguetes a través de los microcréditos que otorga el Gobierno.	Adaptativa
E2	Diseñar una planeación para que los productos sustitutos no tengan mayor participación en el mercado meta.	Supervivencia
E3	Crear un fondo fijo de recursos financieros para hacer frente a contingencias financieras.	Supervivencia
E4	Fabricar productos diferenciados a los de la competencia para aumentar la participación del mercado de la empresa.	Supervivencia
E5	Colocar los productos en sitios (plazas) donde los padres de familia adquieran juguetes.	Supervivencia
E6	Establecer canales de distribución adecuados para evitar la compra de productos sustitutos.	Supervivencia
E7	Debido a los costos bajos se pueden ofrecer precios accesibles y aprovechar la oportunidad de que el poder adquisitivo es bajo.	Ofensiva
E8	Ofrecer precios bajos y accesibles	Defensiva

Tabla 26. Estrategias derivadas del Análisis FODA

Las estrategias que se proponen son para toda la empresa, las cuales en su mayoría son de supervivencia **(DA)**, lo que significa reducir las debilidades que tenga la empresa para reducir los efectos de las amenazas.

La estrategia E1 es necesaria porque se pretende incrementar las ventas lo cual se refleja en una mayor producción y como la empresa no tiene la capacidad productiva se requiere de la adquisición de maquinaria para cumplir satisfactoriamente con las entregas de juguetes. Para lo cual se propone comprar otra máquina de soplado.

La estrategia E2 consiste en que la empresa empiece a actuar conforme a una planeación y no de una manera reactiva como lo está haciendo actualmente, para ello se desarrollará una Planeación estratégica en mercadotecnia, como punto hacia una futura planeación que abarque a todas las áreas de "Plásticos y Juguetes Castillo"

La estrategia E3 tiene como finalidad que la empresa tenga un fondo mínimo de dinero para continuar con sus operaciones normales sin tener la necesidad de pedir préstamos o posponer los pagos que tenga que efectuar. Para lo cual se propone que en un plazo de 6 meses, el administrador elabore una tabla con todas las erogaciones que se realicen en ese plazo y clasifique los gastos necesarios para la operación de la empresa y de acuerdo a ello obtenga un promedio mínimo mensual de gastos, y esa cantidad tendrá que ahorrarse en un plazo de 3 meses.

De la estrategia E4 a la E8 se expresarán de una manera más precisa dentro del punto 6.2 (Diseño de la mercadotecnia operativa), que corresponde a una de las P's de la mezcla de mercadotecnia (producto, plazo o precio).

### 6.1.2.3. Análisis de la competitividad

Concepto	"Plásticos y Juguetes Castillo"	Promedio de la competencia similar
Participación en el mercado	1 %	1-3%
Calidad del producto	Regular	Regular
Calidad de servicio	Regular	Bueno
Cantidad de publicidad	Ninguna	Básica
Precios	Igual a la mayoría	Igual a la mayoría
Rotación de la fuerza laboral	Alta	Desconocida
Fuerza de trabajo	No capacitada	Desconocida
Condición financiera	Irregular	Desconocida
Nivel de deuda	Alta	Desconocida
Equipo	Regular	Desconocida
Capacidad de producción	Opera en un 35%	Desconocida

Tabla 27. Competitividad de "Plásticos y Juguetes Castillo"

En este cuadro podemos apreciar que el nivel de competitividad que tiene la empresa respecto a su competencia directa es regular. Esto nos ayudará a formular estrategias basadas en las áreas de oportunidad para la empresa.

### 6.1.3. ELECCIÓN DEL MERCADO META

Los clientes mayoristas meta serán las tiendas mayoristas que vendan juguetes de plástico o aquellas que deseen vender juguetes en alguna temporada del año (Navidad, Día de Reyes, Día del Niño) y que estén ubicadas en el Centro de la Ciudad de México.

PERFIL DEL CLIENTE MAYORISTA META	
<b>Región</b>	Ubicadas en el Centro de la Ciudad de México
<b>Tamaño de la empresa o negocio</b>	Medianas empresas.
<b>Giro de la empresa</b>	Comercializadoras de juguetes de plástico o de artículos de plástico
<b>Beneficios Deseados</b>	Juguetes de plástico atractivos, resistentes y con un precio de venta bajo

Cuadro 1. Perfil del cliente mayorista meta

Los juguetes van dirigidos a los consumidores finales con las siguientes características:

PERFIL DEL CONSUMIDOR FINAL	
<b>Comprador meta</b>	Padres que tengan hijos de 3 a 9 años
<b>Clase social</b>	Nivel D (baja)
<b>Escolaridad</b>	Primaria o Secundaria
<b>Estilo de vida</b>	Percibir menos de 2 SMG
<b>Beneficios Deseados</b>	Compre juguetes de plástico económicos y seguros para la diversión de sus hijos
<b>Lugar de compra</b>	Tiendas del Centro de la Ciudad de México, Papelerías, mercados o tianguis

Cuadro 2. Perfil del consumidor final meta

#### 6.1.4. OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA

- 1) Posicionar a la empresa en un plazo de 18 meses.
- 2) Adecuar los canales de distribución para que los juguetes sean vendidos en jugueterías.
- 3) Aumentar la cartera de clientes para la línea de juguetes.

#### 6.2. Diseño de la mercadotecnia operativa

##### 6.2.1. Elaboración del plan de mercadotecnia

Para el diseño de nuestro Plan Operativo de Mercadotecnia asignamos porcentajes de acuerdo a la importancia que tendrá para la empresa cada elemento de la mezcla de mercadotecnia:

Elemento de la mezcla de mercadotecnia	Porcentaje %
Producto	30
Precio	25
Plaza	20
Promoción	25

Tabla 28. Ponderación de la mezcla de mercadotecnia

Se le asignó mayor porcentaje al elemento *producto* debido a que la ventaja competitiva será la diferenciación en los juguetes.

Al *precio*, la *plaza* y la *promoción*, les asignamos un porcentaje de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas en la Investigación de Mercados.

### **ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

El objetivo de las siguientes estrategias es diferenciar los juguetes con los de la competencia existente.

1. Creación de una marca. Retomar el logotipo que tiene la empresa, para ser aplicado en todos los juguetes, el cual se pondrá en la etiqueta de los productos. El costo ya está contemplado en los costos unitarios. El logotipo tendrá modificaciones para que sea más acorde a los gustos de los consumidores finales. Véase Apéndice 9, Bocetos.
2. Calidad. Se pondrá énfasis al acabado y al envase de todos los juguetes porque en la investigación de mercado obtuvimos que el factor más importante que influye en la compra es la seguridad y consideran que los juguetes de la empresa no cumplen con este factor, ya que presentan rebabas, factor de riesgo para los niños.

Para lo cual se mejorará el terminado de los moldes y se contratará a una persona, con un sueldo de \$300.00 semanales, para que de un acabado libre de rebabas y un empaquetado adecuado a los productos.

Por otra parte, las etiquetas presentarán modificaciones con el fin de que cumplan con los requisitos de la Norma Oficial Mexicana NOM-015-SCFI-1998 indicando la siguiente información:

- Nombre del producto
- Indicación de cantidad
- Denominación del fabricante
- Leyenda "hecho en México"
- Leyenda o símbolo que indique la edad del consumidor recomendada por el fabricante para su uso.

Además las etiquetas sufrirán modificaciones en su diseño para que sean más llamativas a la vista del consumidor final. Véase Apéndice 9, Bocetos.

**Estrategias para cada juguete:**

**Bat.** La estrategia que se aplicará es la de cosechar, ésta consiste en:

- Producirlo hasta que su porcentaje en las ventas disminuya drásticamente, posteriormente se venderá el molde en \$4,000 y con este dinero se invertirá en la fabricación de las etiquetas.
- Simultáneamente, producir el bat en una nueva presentación de 70cm. de largo. El costo de la inversión inicial será el costo del molde, el cual es de aproximadamente \$20,000, con los proveedores que tiene la empresa.

**Bolicho chico.** Se eliminará este juguete y se venderá el molde en \$7,000 con la finalidad de reinvertir los recursos en la elaboración del Bolicho grande con las nuevas modificaciones.

**Bolicho grande.** Se aplicará la estrategia de mantenimiento que consistirá en:

- Convertirlo en un juguete didáctico, agregándole etiquetas de números (1 al 10 en cada pino) y letras (A y B en cada pelota), y envasados en una bolsa de plástico cristal. Esto representará un costo adicional de \$ 0.33. Por lo tanto el costo unitario será de \$11.60.

**Juego de té.** Este juguete se eliminará porque la empresa no tiene una ventaja competitiva sostenible sobre la competencia.

**Mis piezas mágicas.** La estrategia que se aplicará es la de construcción, que consiste en:

- Adicionar la presentación de 24 (el costo de \$5.59) y 60 (el costo será de \$12.97), que se mantendrá a prueba en el mercado por 6 meses, junto con la de 12 y 36 piezas para definir cuál o cuáles presentaciones son las adecuadas.

**Regadera.** La estrategia que se utilizará es la de mantenimiento la cual consiste en:

- La "lluvia" (parte que embona en la regadera) se reducirá de tamaño y se adherirá con un pegamento para que no se desprenda.
- En cuanto al color amarillo mostaza cambiarlo por el amarillo canario.

## ESTRATEGIAS DE PRECIO

Objetivo a corto plazo: Mantener un precio similar al de la competencia ofreciendo un mejor producto.

Objetivo a largo plazo: Consiste en determinar el precio con base en la información de los costos totales obtenida a través del SIM<sup>49</sup> en un plazo de 6 meses. Considerando un margen de utilidad por lo menos del 100%.

Además se tomarán en cuenta las siguientes políticas:

- 50% al contado y el resto a crédito (sólo establecimientos que tengan sistemas de crédito)
- Créditos documentados (Recibos que tengan condiciones de pago: Tasa morosa 2% inferior a la tasa de CETES)

Los días de pago estarán en función del volumen:

Volumen de compra (\$)	Plazo de pago
1000-2000	15 días
2001-En adelante	30 días

Tabla 29. Plazo para Créditos

- Pagos a contado con un descuento del 3%
- Descuentos a créditos por pronto pago del 2%

## ESTRATEGIAS DE PLAZA

El objetivo es definir los canales de distribución para lograr que el consumidor final encuentre los juguetes en el lugar adecuado.

Para lograrlo se requiere diseñar una logística la cual incluya las rutas y los canales de distribución que deben emplearse para hacer llegar los juguetes al consumidor final. Para ello es necesario:

- Conservar su canal mayorista.
- Buscar nuevos clientes mayoristas enfocados al giro juguetero.
- Cambiar los intermediarios cuyo giro no sea la venta de juguetes de plástico.
- Adquirir una camioneta seminueva cuyo precio es de \$45,000.00 a \$55,000.00, que le permita a la empresa transportar los juguetes hacia sus clientes mayoristas.

<sup>49</sup> Véase Apéndice "SIM para Plásticos y Juguetes Castillo".

## ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

El objetivo es persuadir a los clientes mayoristas de comprar los juguetes mediante la identificación de la marca, el otorgamiento de descuentos y mejorando las actividades de servicio al cliente.

Por lo cual se tendrá que aplicar estrategias de los siguientes elementos de la mezcla promocional: Venta personal, Promoción de ventas y Relaciones públicas. A continuación se definirá cada una de ellas:

- **VENTA PERSONAL**

El objetivo que persigue es mejorar las actividades de servicio al cliente y que esto aliente a los compradores a considerar a "Plásticos y Juguetes Castillo" como un proveedor responsable y puntual.

Para ello se requiere de la contratación de personal para la fuerza de ventas y que tendrá como deberes:

- 1) Encontrar nuevos clientes.
- 2) Obtener la fidelidad de los clientes.
- 3) Hacer negociaciones gana-gana.
- 4) Obtener información sobre necesidades del cliente y de lo que hace la competencia.
- 5) Realizar llamadas semanales a los clientes mayoristas para levantar pedidos.

Para llevar a cabo la estrategia de promoción se necesitará: Contratar a dos personas para crear la fuerza de ventas, uno se encargará de atender a los clientes mayoristas actuales y el otro a los clientes mayoristas potenciales, cada uno tendrá un sueldo de \$600.00 semanales más comisiones del 2%.

- **PROMOCIÓN DE VENTAS**

El objetivo es aumentar los niveles de venta por medio de la promoción, para ello se otorgarán descuentos a los clientes mayoristas, y se darán a consignación los juguetes a los nuevos clientes.

1. Proporcionar descuentos por volumen de compra:

Volumen de compra	Descuento
Por un ciento de paquetes	4 %
Por un millar de paquetes	6 %

Tabla 30. Descuentos por volumen de compra



### 6.2.2. Seguimiento y Evaluación

El objetivo principal es iniciar acciones para resolver desviaciones, tanto en el plan de mercadotecnia estratégica como en el operativo.

La **Planeación de mercadotecnia estratégica** se revisará al primer año, y si ésta responde a las expectativas de la empresa se conservará hasta que sea necesario modificarla, para ello se responderá a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Son sólidas las estrategias centrales de mercadotecnia para alcanzar los objetivos?
- 2) ¿Se alcanzan los objetivos y son adecuados?
- 3) ¿La estructura de la organización de mercadotecnia es apropiada para la implantación de sus planes?
- 4) ¿Se ha adoptado la estrategia de mercado objetivo apropiada (masiva o de nichos)?

En caso contrario, se adecuará a la meta de la empresa y al año se revisará nuevamente. El responsable será el Administrador General.

En el caso del **fondo fijo**, se guardará en una *cuenta bancaria*, de la cual sólo el dueño tendrá los números confidenciales. Cabe mencionar que el fondo sólo se empleará para las operaciones normales de la empresa, cuando haya algún pago o compra *urgente* y no se cuente con los recursos financieros para cubrirlos, que este dinero *no* podrá utilizarse en gastos personales, para lo cual se llevará un *registro de todos los movimientos bancarios* que se realicen, así como en qué han sido utilizados, este registro se hará *cada vez que haya un movimiento*.

Para efectuar el **control de costo y calidad** de los juguetes se *evaluará a tres proveedores* antes de efectuar cualquier compra, con la finalidad de mejorar los precios de insumos, calidad, costo de producción y tiempos de entrega. *Para verificarlo* se llevará a cabo una *encuesta trimestralmente* con los clientes sobre la calidad y precio de los juguetes y se decidirá si es necesario cambiar de proveedor o mantenerse en las mismas circunstancias.

Mientras que la **Planeación operativa de mercadotecnia** se revisará bimestralmente, para tener la oportunidad de modificar el curso cuando haya algún cambio importante en el sector o respecto a la competencia. Cuando finalice el primer año de su implementación, se adecuará a las necesidades de la empresa y su revisión será de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa. Los responsables serán el Administrador General y el Encargado de Ventas, los cuales tendrán que contestar el siguiente cuestionario para evaluar el Plan operativo de mercadotecnia:

## JUGUETES

### *Marcas*

1. ¿Existe una identificación de la marca de la empresa, en relación al producto?

### *Presentación y empaque*

2. ¿Se utiliza una presentación atractiva y protectora del producto?

### *Acabado*

3. ¿Los juguetes presentan algún defecto? Investigar las percepciones de los clientes mayoristas.

### *Producto*

4. ¿Existen adiciones, modificaciones, o eliminaciones que sería necesario realizar en los juguetes para hacer que la empresa sea más competitiva en el mercado?

### *Precios Y Condiciones*

5. ¿Es adecuado el cálculo de precio: incluye costos y margen de utilidad?
6. ¿Se conocen los precios de la competencia?
7. ¿Es adecuado el otorgamiento de créditos a clientes? Revisar los procedimientos.
8. ¿Se lleva a cabo una cuidadosa vigilancia del crédito en cuanto a su recuperación: del total de créditos otorgados cuántos se recuperan en el plazo establecido?

### *Canales de Distribución*

9. ¿Se han colocado los juguetes en el lugar apropiado: de los nuevos clientes mayoristas, más del 80% son negocios dedicados a la venta de juguetes?
10. ¿Los canales de distribución utilizados son los adecuados: de los clientes mayoristas constantes, más del 75% son negocios dedicados a la venta de juguetes?
11. ¿Se ha prestado el apoyo necesario a los clientes mayoristas. Analizar los esfuerzos realizados: concesiones, créditos?
12. ¿Se tiene un control del comportamiento de los canales de distribución: productos, cantidades y plazos en qué adquieren los productos?

### *Fuerza de Ventas*

13. ¿Se están logrando los niveles deseados de servicio a clientes?
14. ¿La fuerza de ventas tiene el tamaño apropiado para llevar a cabo su función?
15. ¿Las capacidades de los vendedores corresponden a los papeles que se les han asignado?

16. ¿Se están asignando incentivos apropiados a los vendedores por su desempeño?

*Ventas*

17. ¿Se documentan las ventas?

18. ¿Se cubren los pedidos en forma adecuada?

19. ¿Existe retraso en el plazo de entrega de los pedidos?

En cuanto a las **modificaciones** hechas a los juguetes, se reflejará la aceptación o el rechazo en el aumento o disminución de las ventas, cuando exista *rechazo* se realizarán *entrevistas a los clientes mayoristas* para conocer los motivos por los cuales no se desplaza el o los juguetes, las cuales tendrán que ser hechas por el Encargado de Ventas.

Además, para asegurarse de que se cumplan con un **acabado perfecto** en los juguetes, la *supervisión* será *diaria* el primer mes, *semanal* el segundo y *quincenal* el tercero y a partir del cuarto *aleatoria*, el responsable será el Encargado de Ventas y el Administrador General.

Para cumplir con el objetivo a corto plazo en la **estrategia de precio** es necesario que los Agentes de venta realicen un estudio de observación directa cada vez que visiten a sus clientes, notificando al Encargado de ventas de un cambio importante en los precios al consumidor final para poder mantenerlos igual. Para cumplir con el objetivo a largo plazo, es necesario llenar adecuadamente los formatos del SIM<sup>50</sup> durante un plazo de 6 meses y realizar el ajuste correspondiente, los precios determinados con base en costos y utilidad serán revisados cada 10 meses.

El control de los **canales de distribución** se realizará por medio de las *notas de venta*, así cuando haya baja de ventas con alguno de los clientes, se evaluará si la razón de la disminución es porque no se están dirigiendo los productos al mercado adecuado. La manera de verificar si el mercado es el adecuado o no, será mediante una breve entrevista con el cliente para que él diga las razones por las cuales no lo ha vendido. La periodicidad de este proceso se hará cada quincena el primer bimestre, para después realizarlo trimestralmente.

Para controlar al **personal de la fuerza de ventas**, el Agente de ventas tendrá que elaborar *reportes semanales* en donde especifique las visitas realizadas y los pedidos efectuados. Por su parte el Encargado de ventas realizará *llamadas* en forma *aleatoria* para *corroborar* dichas visitas.

<sup>50</sup> Véase Apéndice 10 "SIM para Plásticos y Juguetes Castillo".

Para saber si la **calidad del servicio** está cubriendo las expectativas de nuestros clientes se realizará la siguiente medición:

1. Medición de la imagen del cliente.

En donde se evaluará la opinión que tengan los clientes de la calidad de dicho servicio.

Se elaborarán cuestionarios que nos arrojen información que sea de nuestro interés aplicándose mensualmente a través de llamadas telefónicas o visitas.

Aquí se muestra algunos puntos que servirán para su elaboración, pero es necesario detectar, cuales son los aspectos importantes para los clientes.

Como considera nuestro servicio en cuanto a:

- Puntualidad en la entrega de pedidos.
- Calidad de los productos.
- Atención de los vendedores.

# *CAPÍTULO 7*

# *CONCLUSIONES*

## CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

En México, la mayoría de las micro y pequeñas empresas (PyMES) son dirigidas por personas que carecen de conocimientos administrativos, por lo que su procedimiento es primero fabricar el producto y luego buscan en donde venderlo, esto ocasiona su quiebra; para evitarlo las empresas necesitan crear y mantener mecanismos permanentes y de ajuste eficiente que les permita responder de modo oportuno a los cambios en el ambiente en que se desempeñan, lo anterior se logra a través de la planeación, ya que arroja beneficios para la empresa porque básicamente consiste en "Decidir hoy lo que debe hacerse en el futuro, lo cual implica la determinación de un futuro deseado y las decisiones que es preciso tomar para hacerlo realidad."

Estamos convencidas de que las PyMES tienen grandes expectativas de crecimiento y solo les hace falta ser administradas en forma adecuada; Consideramos que adoptar una administración orientada a la mercadotecnia es la mejor manera de prevalecer en el mercado, ya que la meta no es producir y vender artículos sino satisfacer las necesidades del consumidor, porque la búsqueda de satisfactores por parte de los consumidores nunca termina mientras que los productos pueden ser obsoletos o pasar de moda.

"Plásticos y Juguetes Castillo" presentó los siguientes problemas:

- Planeación reactiva.
- Administración orientada a la producción ineficiente.
- Centralización del poder.
- Mala administración de los recursos financieros.
- Carencia de controles.
- Mercado meta y canales de distribución no definidos.
- Personal no comprometido con el trabajo.
- Moldes de productos en mala condición lo que provoca que tengan rebabas.
- Comunicación horizontal y además ineficiente.

La finalidad de nuestro proyecto ha sido ayudar a la empresa eliminar o disminuir todos estos problemas y que sea un ejemplo a otras PyMES con problemas similares.

La solución planteada fue que "Plásticos y Juguetes Castillo" tenga una orientación a la mercadotecnia, y aplique una Planeación estratégica en mercadotecnia para que tenga la capacidad de identificar, evaluar y determinar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea, y así tener los lineamientos para saber el rumbo que debe seguir y solucionar sus problemas, disminución de ventas y baja participación de mercado.

Para ello consideramos conveniente evaluar diferentes Modelos de Planeación estratégica en mercadotecnia como los de Stanton, Kotler, Lambin, Huges, Cravens, y descubrimos que no existe un modelo ideal para cada empresa,

más bien se requiere un análisis a profundidad para que se puedan utilizar diversos elementos de cada uno de ellos y así adaptarlos.

Nuestra decisión de escoger un nicho de mercado se da al conocer las características específicas de los productos de "Plásticos y Juguetes Castillo", es decir, los juguetes sólo satisfacen a una población determinada y no a su totalidad.

La hipótesis que establecimos es afirmativa; pues al investigar las necesidades de los consumidores finales, logramos establecer estrategias, que contribuirán a incrementar las ventas y tener una mayor participación en el mercado, como consecuencia de la satisfacción de las necesidades de nuestro segmento.

Este proyecto nos permitió conocer la importancia que representa el establecimiento de una planeación estratégica adecuada, y que de ella va a depender el que una empresa pueda organizar a la gente y los recursos; de lo contrario existirán muy pocas probabilidades de lograr sus objetivos, además de no saber cuándo y dónde se desviaron.

Hay que recordar que nuestra propuesta implica un cambio profundo, requiriendo un gran esfuerzo, por lo que no puede darse de la noche a la mañana, es necesario encontrar compromiso y responsabilidad por parte del líder de la empresa, el cual debe comprender que para que la empresa tenga futuro debe cumplir con las expectativas de sus clientes, para lo cual deberá conocer sus necesidades y ofrecer los satisfactores adecuados.

# *CAPÍTULO 8*

## *RECOMENDACIONES*



## CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES

Una vez concluido nuestro proyecto y apoyadas por herramientas administrativas recomendamos que se apliquen las siguientes acciones, a nivel empresa y por cada una de sus áreas:

### A NIVEL EMPRESA

La Planeación estratégica en mercadotecnia funcionará si se está convencido de que es la forma más adecuada para solucionar los problemas de la empresa, y estar conciente que se debe modificar con el fin de adecuarse a las nuevas condiciones del entorno, para lo cual se sugiere hacer una revisión integral anualmente.

Sin embargo, aplicar una *Planeación estratégica en mercadotecnia* no asegura una permanencia en el mercado, pero ayuda al microempresario a comprender las características del mercado en el que participa y hacerle frente. Para que la planeación estratégica se refleje en una estabilidad financiera de "Plásticos y Juguetes Castillo" a largo plazo, ésta debe aplicarse a toda la empresa, por lo que proponemos que la Planeación estratégica en mercadotecnia sirva como una base para realizar una Planeación Estratégica Integral, es decir, que contemple a toda la empresa, y tenga un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo.

Cabe mencionar que el personal es uno de los recursos más importantes de la empresa ya que sin él cualquier acción es imposible, por lo que se aconseja que se desarrollen estrategias para mejorar la calidad del personal de "Plásticos y Juguetes Castillo" para lo cual proponemos:

- Conformar un equipo de trabajo que se interese por la empresa y que le guste su trabajo, para que empresa y trabajador crezcan y se desarrollen.
- Reclutar al personal adecuado para cada una de las áreas:
  - Área de producción. Hombres de 18 a 60 años de edad. Y solo los candidatos para el puesto de maquilador deberán tener experiencia en el manejo de las máquinas de soplado.
- Darle al personal el apoyo, autoridad y responsabilidad para que cumplan bien sus tareas desde la primera vez.

## **A NIVEL ÁREA**

### **ADMINISTRACIÓN GENERAL**

- Mantener al corriente los pagos del teléfono, para que "Plásticos y Juguetes Castillo" este en comunicación con los clientes, proveedores y cualquier persona que lo requiera.
- Mejorar la escalera que comunica al área de producción (planta baja) con el área administrativa (primer piso) para que sea segura.
- Dar de alta a los trabajadores en el IMSS, y pagar todas las prestaciones que establece la Ley Federal de Trabajo.

### **CONTABILIDAD**

- Contratar un contador profesional para regularizar la situación de la empresa y realizar los pagos correspondientes al Sistema de Administración Tributaria, así como exigirle al contador un control de los estados financieros de cada periodo.

### **PRODUCCIÓN**

- Redistribuir la planta de acuerdo al proceso productivo, para que se reduzca el tiempo de espera, evitar accidentes y lograr un proceso continuo; tomando en cuenta que el almacén se deberá ubicar en ese mismo espacio.
- Adquirir equipo de seguridad (guantes, cubre-bocas) para la protección de los trabajadores del área de producción y crear políticas donde se establezca el uso obligatorio de dicho equipo.
- Proporcionarle al personal de producción la capacitación y adiestramiento para que tenga los conocimientos y habilidades para desempeñarse en su trabajo.
- Dar mantenimiento preventivo a la maquinaria cada dos meses, para evitar retrasos en la producción por maquinaria descompuesta.
- No adquirir moldes que no estén dentro de lo planeado, ya que genera un gasto, además que no contribuye al enfoque hacia la mercadotecnia.

### **VENTAS**

- Crear un Sistema de Información de Mercadotecnia para reunir información de la empresa con la finalidad de tomar decisiones en el momento adecuado. Véase Apéndice 10 "SIM para "Plásticos y Juguetes Castillo"

- Contratar a una persona responsable que se haga cargo del área, que sea sociable (ya que tendrá contacto con el cliente) y con una escolaridad mínima de preparatoria y finiquitar al actual encargado.
- A los agentes de venta darles la descripción de su puesto, para que conozcan sus responsabilidades y obligaciones:

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Agente de Ventas</b>	
<b>Puesto:</b> Agente de Ventas o vendedor	
<b>Horario de trabajo:</b> 10:00 a.m. a 5:00 p.m. de lunes a sábado	<b>Plazas:</b> 2
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN</b>	
<b>Jefe inmediato:</b> Encargado de ventas	
<b>Subordinados directos:</b> ninguno	
<b>PROPÓSITO DEL PUESTO</b>	
Promover los productos que la empresa elabora, buscar más clientes y ampliar los puntos de venta para tener más presencia en el mercado.	
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
<b>Descripción genérica del puesto:</b> Poner en manos de nuestros clientes los productos que la empresa elabora, además de canalizar a los posibles compradores para ampliar la cartera de clientes.	
<b>Descripción de actividades cotidianas:</b> Realizar la venta de los artículos de la empresa de forma personal. Surtir los pedidos correspondientes. Elaborar el Informe Semanal de Ventas. Dar seguimiento a los clientes. Buscar nuevos clientes.	

- Al personal que tenga contacto directo con los clientes mayoristas tendrá las siguientes tarjetas de presentación.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Véase Apéndice 9. "Bocetos"

# APÉNDICES

**APÉNDICE 1. FICHAS DE TRABAJO**

A continuación se muestran las fichas de trabajo en donde se menciona información relevante obtenida de varias entrevistas con el Sr. Roberto Castillo a lo largo del trabajo.

FICHA 1		
Capítulo 2. La empresa.	Subtema: Situación actual	Asunto: Misión y Visión de la empresa
<p>Para obtener esta información se le preguntó al Sr. Roberto Castillo ¿con qué finalidad fue creada su empresa? a lo que contestó:</p> <p>"Para fabricar juguetes de plástico atractivos y embudos útiles para las personas que lo requieran, utilizando tecnología básica y distribuyéndolos en tiendas mayoristas del centro de la Ciudad de México, buscando la permanencia en el mercado para obtener utilidades que contribuyan a la estabilidad económica familiar, comprometiéndolos con el trabajo fuerte y constante."</p> <p>Posteriormente se le cuestionó sobre la visión de la empresa y nos respondió:</p> <p>"Permanecer en el mercado, siendo una empresa que siempre ofrezca precios bajos y productos atractivos que sean de utilidad para aquellos que los necesiten."</p>		
Iniciales del investigador: CYKA		Referencia o fuente de información: Entrevista realizada el 19 de Febrero de 2005.

FICHA 2		
Capítulo 2. La empresa.	Subtema: Situación actual	Asunto: Objetivos
<p>Para obtener la información referente a los objetivos se le preguntó al Sr. Roberto Castillo ¿cuáles eran? a lo que contestó:</p> <p>"Lograr mayores ventas, llevar un seguimiento de los clientes actuales, recuperar a la clientela de los estados, pagar la deuda y seguir produciendo para vender."</p>		
Iniciales del investigador: CYKA		Referencia o fuente de información: Entrevista realizada el 19 de Febrero de 2005.

FICHA 3		
Capítulo 2. La empresa.	Subtema: Situación actual	Asunto: Organigrama
<p>Se le preguntó si la empresa contaba con un organigrama, respondiendo de manera negativa, pero aclarando que si tenía actividades definidas, las cuáles nos explicó:</p> <p>"Hay tres actividades básicas en la empresa: producción, ventas y administración. La administración esta a mi cargo y consiste en contratar al personal, decirle qué tiene que hacer y cómo hacerlo, pagar los sueldos, comprar la materia prima, pagar cuentas como la luz, el teléfono, los radiocalizadores, etc. Además cuando es necesario contacto a personas para que le den mantenimiento a las máquinas o cuando éstas se descomponen la función de producción consiste solo en producir, es decir, fabricar los productos, quitarles las rebabas y empaquetarlos. Y las ventas consisten en distribuir los productos a las tiendas del Centro buscando que los repartos estén en zonas cercanas, por ejemplo cuando voy al Zócalo solo reparto en el Zócalo y cuando es en la Merced solo en la Merced, y obviamente las ventas consisten en saber vender bien..."</p>		
Iniciales del investigador: CYKA	Referencia o fuente de información: Entrevista realizada el 26 de Febrero de 2005.	

FICHA 4		
Capítulo 2. La empresa.	Subtema: Situación actual	Asunto: Organigrama
<p>Derivado de lo anterior se le preguntó ¿qué es saber vender bien?</p> <p>"... pues convencer a los clientes de que compren más productos o que lo hagan de manera continua, para lo cuál incluso es necesario quedar bien con ellos por medio de invitaciones a comer o algo por el estilo..., ofrecer precios casi iguales a los de la competencia, convencer para que el pago lo hagan de contado..."</p> <p>Para profundizar sobre la función de ventas se le preguntó quién llevaba a cabo esas actividades y si existen políticas a lo que respondió:</p> <p>"Las ventas están a cargo de Norma y yo la apoyo, las políticas que hay para realizar las ventas son: verificar la cantidad de los productos requeridos en la nota de remisión, antes de hacer la entrega; la mercancía debe ser entregada únicamente por Norma o por mí; y entregar los pedidos solicitados en las fechas establecidas.</p>		
Iniciales del investigador: CYKA	Referencia o fuente de información: Entrevista realizada el 26 de Febrero de 2005.	

FICHA 5		
Capítulo 2. La empresa.	Subtema: Situación actual	Asunto: Costos y utilidades por línea de producto
<p>Se le preguntó al Sr. Roberto Castillo ¿Cuáles son los costos por cada línea de productos?</p> <p>"Los embudos tienen un costo del 30%, el maquilado y triturado aproximadamente 10% cada línea y los juguetes representan 50% de mis costos"</p> <p>Y ¿cuál es la utilidad por cada línea?</p> <p>"los embudos me dan el 65%, los juguetes el 15 y entre maquilado y triturado el 20% de utilidades"</p>		
Iniciales del investigador: CYKA		Referencia o fuente de información: Entrevista realizada el 19 de Marzo de 2005.

FICHA 6		
Capítulo 2. La empresa.	Subtema: Situación actual	Asunto: Utilidades por juguete
<p>Y dentro de la línea de juguetes, ¿cuál juguete le genera más utilidades?</p> <p>Con precisión no lo sé, pero se los podría decir en orden de mayores ventas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regadera</li> <li>2. Boliche grande</li> <li>3. Bat</li> <li>4. Boliche chico</li> <li>5. Mis piezas mágicas</li> <li>6. Juego de té</li> </ol>		
Iniciales del investigador: CYKA		Referencia o fuente de información: Entrevista realizada el 19 de Marzo de 2005.

## APÉNDICE 2. CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICAR A LA EMPRESA

(Aplicado a Roberto A. Castillo Pérez, dueño de la empresa)

### **Administración de mercadotecnia**

- 1) ¿La empresa cuenta con un organigrama, así como con las especificaciones de los puestos correspondientes?  
Sí cuento con organigrama, pero sólo describe actividades y no puestos.
- 2) ¿Por qué?  
Todos los trabajadores pueden realizar el mismo trabajo. Y depende del pedido a entregar, les asigno un trabajo.
- 3) ¿Cuál es la estructura organizacional del área de ventas, considera que se puede mejorar?  
Pues ventas incluye distribución y comercialización, que está a cargo de mi hija Norma y mí; por el momento considero que la estructura es suficiente pero me gustaría tener a una persona que fuera más responsable para las ventas, y yo podría hacerlo pero tengo que estar a cargo de la producción.
- 4) Describa la situación del personal de ventas (número, sueldos y salarios, tipos de contratación, puesto)  
Sólo está Norma y gana un salario fijo semanal de \$ 2, 000, independientemente de si hace bien o no su trabajo. La contraté porque es mi hija y le tengo confianza para que lleve a cabo las ventas, es mejor una hija que un desconocido.
- 5) ¿Ha analizado la efectividad y coherencia en la asignación de funciones, estructura de autoridad en el área de ventas?  
Pues sí y me he dado cuenta que Norma no le echa ganas ni interés porque llega a la hora que quiere y sólo ella sabe qué se debe hacer y no me informa de qué pedidos debe entregar para ayudarle y no quedar mal con los clientes.
- 6) ¿Tiene algún plan de mercadotecnia?  
No.

### **Producto**

- 7) ¿Sus productos los desarrolla en función de las necesidades de sus clientes?  
No, produzco lo que pienso que le gusta a la gente.
- 8) ¿Cuáles son los elementos que distinguen a sus juguetes en relación con los demás con los que compete o tendrá que competir?  
Lo desconozco.



- 9) ¿Cuál es el costo de sus juguetes?  
Varían, pero en general son muy baratos por ejemplo, Mis piezas mágicas cuestan como \$12 y la vendo a \$18.
- 10) ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno de sus juguetes?  
Considero que las fortalezas son los bajos precios y la debilidad es que los juguetes tienen defectos, un ejemplo, son las rebabas.
- 11) ¿Qué aspectos cree que puede mejorar en sus juguetes para que tengan mayor demanda?  
Hacerlos más atractivos en cuanto a colores.
- 12) ¿Qué piensa que puede hacer para que sus juguetes tengan una mayor rentabilidad?  
Hacerlos más atractivos en cuanto a colores.
- 13) ¿Cree conveniente reducir el tamaño de su línea de productos?  
No, al contrario quiero ofrecer más juguetes.
- 14) ¿Considera que le conviene ampliar la gama en sus juguetes?  
Sí de hecho ya tengo Mis piezas mágicas, Boliche y el Bat en dos presentaciones cada uno.
- 15) ¿Qué tipo de tecnología usa para fabricar sus juguetes?  
Es tecnología básica: máquinas de soplado e inyección.
- 16) ¿Tiene alguna estrategia de marca? Si es afirmativo diga ¿cuál es?  
No tengo marca.

### **Precio**

- 17) ¿Cuenta usted con estrategias y normas para fijar los precios a sus clientes mayoristas y a sus consumidores finales?  
No tengo ninguna estrategia y tanto a mayoristas como a finales les doy el mismo precio.
- 18) ¿Cuenta con normas y estrategias para establecer condiciones de venta? si es afirmativo menciónelas  
No.
- 19) ¿Considera que el precio de sus juguetes debe ser inferior, estar dentro del promedio o ser superior con respecto al que tienen los juguetes de su competencia?  
Debe estar en el promedio porque de lo contrario no me comprarían y yo saldría perdiendo dinero.

- 20) ¿El precio de sus productos debe fijarse continuamente como respuesta a las variaciones que haga la competencia?  
Pues sí, me guío con los precios de la competencia y estoy pendiente de las variaciones que tengan.
- 21) ¿Para fijar sus precios considera sus gastos directos e indirectos?  
Detalladamente no, sólo hago un aproximado.

### **Plaza**

- 22) ¿Ha identificado y definido el mercado meta de sus juguetes?  
Sí los he identificado pero no los he definido.
- 23) ¿Maneja intermediarios para hacer llegar su producto al consumidor final?  
Sí, son mis clientes mayoristas del Centro quienes hacen llegar mis juguetes a otros clientes.
- 24) ¿Cuál es su canal de distribución?  
Yo los produzco, se los vendo a mis clientes mayoristas del Centro y ellos, los venden a clientes detallistas (por lo general)
- 25) ¿Diseña alguna logística para hacer llegar sus productos?  
No.

### **Promoción**

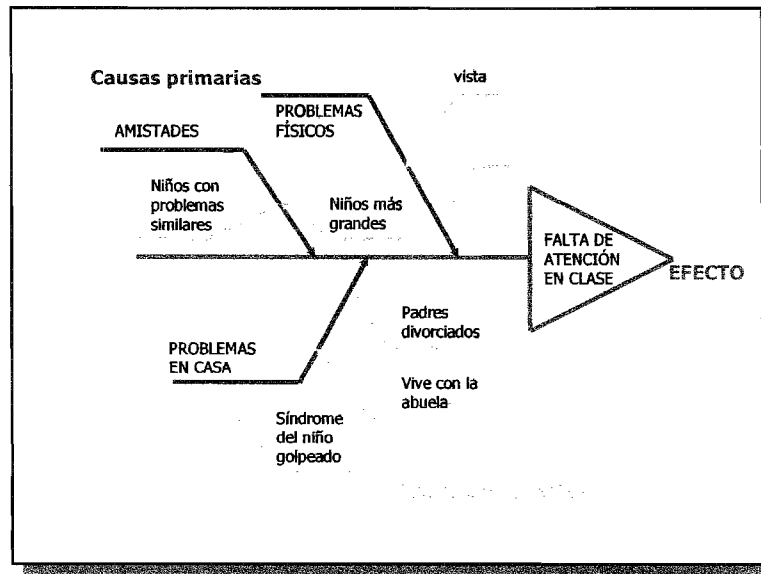
- 26) ¿Cuenta con campañas y proyectos en las áreas de publicidad, promoción y relaciones públicas?  
No y además nunca lo he considerado.
- 27) ¿Cuál es el presupuesto para hacer publicidad y promoción?  
Pues para la publicidad no destino nada porque no la llevo a cabo.

### APÉNDICE 3. ANÁLISIS CAUSA-EFECTO<sup>52</sup>

También conocido como "espina de pescado" creado por el Dr. Kaoru Ishikawa, tiene sus orígenes en la teoría de que: "Todo efecto, tuvo su causa, así como toda causa tendrá su efecto".

El diagrama se compondrá de la siguiente manera: en el cuadro de la cabeza se coloca el nombre del problema, y se orienta a las personas a pensar en todas las posibles causas que hayan ocasionado o estén ocasionando dicho problema (espinas). Las espinas que normalmente se usan deben llamarse según el caso del problema del área que se está tratando. El número de espinas puede variar según las necesidades y el caso a tratar.

El problema que aparece en el cuadro efecto, es un producto o proceso. Y cualquier cosa que pueda producir el efecto se considera una causa probable. La ejemplificación se muestra en el siguiente diagrama:



Ejemplo. Análisis causa-efecto: Falta de atención en la clase.

<sup>52</sup> <http://www.competitividad.net>

<http://www.udem.edu.mx/academico/profesorado/34177/control/Gurus.ht>

## APÉNDICE 4. LOS NIVELES SOCIOECONÓMICOS EN MÉXICO <sup>53</sup>

Una de las principales variables utilizadas en investigación de mercados para seleccionar a los auditorios a entrevistar es el nivel socioeconómico.

### Determinantes del nivel socioeconómico

Existen dos variables muy importantes que determinan el uso y gusto hacia un producto o servicio: la variable demográfica y la variable psicográfica. Ambas combinadas, nos ayudan a precisar el gusto o la preferencia, capacidad de compra, hábitos de uso, etc. Es difícil poder obtener datos fidedignos acerca de los ingresos familiares, por lo que un criterio básico para determinar el nivel socioeconómico es la calidad de vida, medida por las siguientes variables:

- Características del jefe de familia: último año de estudios del jefe de familia y nivel de mando del jefe de familia
- Características de la Vivienda: número de focos en la vivienda, número de habitaciones (sin incluir el baño) y número de sirvientes.
- Posesión de aparatos electrodomésticos: aspiradora, tostador de pan, calentador de agua.

### Los 7 niveles socioeconómicos en México

Existen muchas clasificaciones de los niveles socioeconómicos, sin embargo uno de los más aceptados es el que se compone de 3 niveles socioeconómicos principales, los que a su vez se dividen en 7 subniveles:

- Nivel A (muy alto).
- Nivel B (alto).
- Nivel C más (medio alto).
- Nivel C medio.
- Nivel C menos (medio bajo).
- Nivel D (bajo).
- Nivel E (muy bajo).

Se distribuyen porcentualmente como sigue:

	A/B	C+	C1/2	C-	D	E
D.F. y Área Metropolitana	9	10	21	25	23	12
Provincia	6	8	27	23	25	11
Total Nacional	7	9	25	24	24	11

Fuente: AMAI

<sup>53</sup> SurveyIM. Marca registrada

Para efectos de este trabajo solo se describirá la clase social D:

Nivel D (bajo). La educación es en promedio primaria. Viven en departamentos de interés social muy pequeños y limitados. No poseen automóvil y si lo poseen es de modelo muy atrasado. Suelen rechazar las normas de moralidad y conducta establecidas. Compran de modo compulsivo y por lo regular sin evaluar la calidad de los productos por lo que suelen pagar demasiado por ellos. Constituyen un gran mercado de alimentos, televisores, estéreos y automóviles usados. Está compuesto por personas con un nivel de vida austero y de bajos ingresos. Viven en zonas habitacionales con negocios y talleres, alumbrado y limpieza deficientes. Las casas se ubican en calles estrechas. Las instalaciones de luz y teléfono están visibles. El promedio de terreno y construcción es de 50 m<sup>2</sup>. Tienen menos de 1 cuarto exclusivos, por individuo, en el hogar. No cuentan con jardines y estacionamiento propios. Los techos paredes y pisos tienen terminados provisionales de 2a clase. Cuentan con agua, energía eléctrica y servicios sanitarios. El promedio de miembros por hogar es de 6 personas. La escolaridad del jefe de familia es de primaria o secundaria y se desempeña como obrero calificado o vendedor ambulante. No cuentan aparatos tecnológicos y no tienen empleados domésticos. Pocos tienen un automóvil viejo. Muy pocos cuentan con servicios financieros y bancarios. Realizan un promedio de 1 viaje nacional por año. Las colonias típicas son Guerrero, Pedregal de Santa Úrsula, Infonavit. En el norte Cuautitlán Izcalli.

## APÉNDICE 5. CUESTIONARIOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### Entrevista a clientes actuales

ENTREVISTA PARA CLIENTES ACTUALES	
Fecha:	___ / ___ / ___
Empresa:	
1. ¿Ha tenido usted problemas con los servicios? ¿Por qué?	_____
2. ¿Está usted satisfecho con los servicios que le proporciona la empresa?	_____
3. ¿Podría indicarnos usted alguna (s) sugerencia (s) para mejorar nuestros servicios?	_____
4. ¿Cómo se lleva a cabo la requisición de mercancía y como le gustaría que fuera?	_____
5. ¿Sus pedidos son atendidos en el tiempo establecido?	_____
6. ¿Qué opina usted de los productos de la empresa?	_____
7. ¿Cuáles son las opiniones de los clientes acerca de los productos?	_____
8. ¿Por qué compra usted los productos?	_____
9. ¿Existe una identificación de la marca o símbolo por parte de los clientes minoristas?	_____
10. ¿Cómo considera los diseños y colores? ¿Por qué?	_____
11. ¿Cuándo existen nuevos productos, los adquiere y bajo qué condiciones?	_____
12. ¿El precio influye para que compre los productos?	_____

13. ¿Qué descuentos ofrecen los competidores?

14. ¿Se lleva a cabo alguna promoción por parte de los competidores?

15. La empresa ¿qué artículos le informa y promociona?

OBSERVACIONES:

Tipo de local: \_\_\_\_\_

Aplicado por: \_\_\_\_\_

**Encuesta vía telefónica a clientes potenciales**

ENTREVISTA PARA CLIENTES POTENCIALES

Fecha: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_.

Empresa: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué características busca en un proveedor?

\_\_\_\_\_

2. ¿Cómo consigue a sus proveedores?

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué tipo de productos busca?

\_\_\_\_\_

4. ¿Cuáles son las formas de pago con sus proveedores?

\_\_\_\_\_

5. ¿Cómo le gustaría que fueran?

\_\_\_\_\_

6. ¿Sus pedidos son planeados o espontáneos?

\_\_\_\_\_

7. ¿El precio influye para que compre los productos?

\_\_\_\_\_

8. ¿La calidad del producto influye para que compre los productos?

\_\_\_\_\_

9. ¿Usted prefiere que sus proveedores le hablen y estén al pendiente, o que usted los contacte cuando necesita de algún producto?

\_\_\_\_\_

10. ¿Usted se arriesga en comprar un producto nuevo cuando un proveedor se lo lleva y bajo que condiciones?

\_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Aplicado por \_\_\_\_\_.



**Cuestionario aplicado a consumidores finales**

Número de Folio: \_\_\_\_

**CUESTIONARIO**

Elaborado por alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Nacional Autónoma de México, cuyo objetivo es el siguiente:

Obtener los datos para realizar una Planeación Estratégica a la empresa "Plásticos y Juguetes Castillo" que nos provea de la información acerca de las necesidades y gustos del consumidor, producto, precio, plaza y promoción.

Buenos días (tardes / noches) soy (nombre del entrevistador) de la empresa "Plásticos y Juguetes Castillo"

Estamos haciendo un estudio sobre juguetes de Plástico y nos gustaría contar con su ayuda para recabar información.

1. ¿Tiene hijos de 3 a 9 años de edad?
  - a. Sí (Continuar con el cuestionario)
  - b. No (Finalizar el cuestionario)
  
2. ¿Compra juguetes de plástico?
  - a. Sí
  - b. No
  
3. ¿Qué juguetes de plástico prefiere?
  - a. Tradicionales
  - b. Didácticos
  - c. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
  
4. Cuando compra un juguete, ¿cuál es el factor más importante para usted?
  - a. Colores
  - b. Seguridad
  - c. Materiales
  - d. Diseño
  - e. Marca
  - f. Moda
  - g. Presentación del producto
  - h. Uso
  - i. Precio
  - j. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
  
5. ¿Con qué frecuencia compra juguetes de plástico para sus hijos?
  - a. Cada semana
  - b. Cada dos semanas
  - c. Cada mes

- 6. ¿En dónde compra los juguetes de plástico de sus hijos?**
- a. Jugueterías
  - b. Tiendas de autoservicio
  - c. Mercados o tianguis
  - d. Puestos ambulantes
  - e. Papelerías
  - f. En el Centro
  - g. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- 7. ¿Quién decide que juguete comprar?**
- a. Papá
  - b. Mamá
  - c. Niño (a)
- 8. ¿En qué temporada adquiere más juguetes?**
- a. Día de reyes
  - b. Día del niño
  - c. Navidad
  - d. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- 9. ¿Qué colores prefiere?**
- a. Colores pastel
  - b. Colores fluorescentes
  - c. Colores opacos
  - d. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- 10. ¿Le gustan estos juguetes (mostrar juguetes de la empresa)? ¿Por qué?**
- a. Mis Piezas Mágicas
  - b. Boliche
  - c. Regadera
  - d. Bat
  - e. Juego de té
- 11. ¿Le gustaría que se manejaran imágenes en los juguetes?**
- a. Sí
  - b. No
- 12. ¿Qué tipo de imágenes?**
- a. Figuras geométricas
  - b. Dibujos animados
  - c. Números y letras
  - d. Animales
  - e. Personas
  - f. Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**13. ¿Qué opina acerca de la etiqueta? ¿Por qué?**

	OPINIÓN
a. Mis Piezas Mágicas	
b. Boliche	
d. Bat	
e. Juego de té	

**14. ¿Es comprensible el instructivo? (Sí la respuesta es negativa anotar el por qué)**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**15. ¿Considera que tienen las piezas necesarias para que el niño pueda jugar?**

	SÍ	NO	SUGERENCIAS
a. Mis Piezas Mágicas			
b. Boliche			
d. Bat			
e. Juego de té			

**16. ¿Considera que son seguros para sus hijos? ¿Por qué?**

	SÍ	NO	SUGERENCIAS
a. Mis Piezas Mágicas			
b. Boliche			
c. Regadera			
d. Bat			
e. Juego de té			

Aplicado por: \_\_\_\_\_

## APÉNDICE 6. OTROS ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La mezcla de mercadotecnia tradicional maneja cuatro P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción, sin embargo, no significa que el administrador deba limitarse a diseñar estrategias para esos elementos ya que autores como Angela Hatton (La guía definitiva del plan de mercadotecnia. Prentice Hall, 2000) y PR Smith y Dave Chaffey (eMarketing excellence. Butterwoth Heinemann) proponen otros elementos que logran una mezcla de mercadotecnia más adecuada a las situaciones particulares de cada empresa:

- 1) **Servicio Post-Venta.** Es una serie de actividades posteriores a la transacción para asegurarse de que no surjan problemas en la entrega, el financiamiento, la instalación, la capacitación de los empleados y en otras áreas tan importantes para la satisfacción del cliente. Tiene como finalidad crear una ventaja diferencial de la competencia.
- 2) **Procesos**<sup>54</sup> Son los procedimientos, los mecanismos, el flujo de actividades y las políticas necesarias para la prestación del servicio y los sistemas de operación que se aseguren una calidad permanente. Ya que cada uno de los pasos de la prestación del servicio que experimentará el cliente, proporcionará evidencias para juzgar el servicio. Se debe poner énfasis en aspectos como el procesamiento de pedidos, la entrega de mercancía, la confección de facturas y el tratamiento de quejas y sugerencias.
- 3) **Personal**<sup>55</sup> El personal que trabaja en contacto con los clientes influye de manera significativa en las percepciones que éste tiene sobre la empresa. Para lograr un rendimiento máximo del personal se debe: reclutar al personal adecuado, proporcionarles los conocimientos necesarios, capacitarlos para resolver problemas, apoyarles para mejorar la provisión del servicio, motivarles para interesarse en su trabajo y proporcionarles el apoyo de gestión y sistemas para que cumplan bien sus tareas desde la primera vez.

El factor más importante aplicado por las mejores empresas es primero "tener a las personas correctas en el autobús y a las personas incorrectas fuera del autobús" y luego: "poner a esas personas correctas en el asiento correcto del autobús." 56 Ya que si se tiene la gente incorrecta, no importa si se descubre la dirección correcta ya que no habrá quien lleve a cabo los planes. Sin embargo, si comienzas con "quién" en lugar de "qué", el negocio se podrá mover más fácil en un mundo cambiante y solo se requerirá motivar al personal.

<sup>54</sup> Hatton, Angela. "La guía definitiva del plan de marketing", Prentice Hall, España, 2000, p 200.

[http://info.pue.udlap.mx/~tesis/lad/aguilier\\_v\\_cd/capitulo2.pdf#search='mezcla de mercadotecnia'](http://info.pue.udlap.mx/~tesis/lad/aguilier_v_cd/capitulo2.pdf#search='mezcla de mercadotecnia')

<sup>55</sup> Ib. p. 199.

<sup>56</sup> "First of all got the right people on the bus, and the wrong people off the bus. The second step was to get the right people in the right seats on the bus." (Collins, Jlm. " Good to great". Harper Business, 2001)

## **APÉNDICE 7. NORMAS LEGALES**

NORMA Oficial Mexicana NOM-015-SCFI-1998, Información comercial-Etiquetado en juguetes.

### **1. Objetivo**

Esta Norma Oficial Mexicana tiene como objetivo establecer la información comercial que deben ostentar los juguetes que se comercialicen en el territorio de los Estados Unidos Mexicanos.

### **2. Campo de aplicación**

Esta Norma Oficial Mexicana es aplicable a todos los juguetes que se comercialicen en el territorio de los Estados Unidos Mexicanos.

### **3. Referencias**

Esta Norma Oficial Mexicana se complementa con la siguiente norma oficial mexicana vigente o la que en su momento la sustituya: NOM-008-SCFI-1993 Sistema General de Unidades de Medida, publicada en el **Diario Oficial de la Federación** el 14 de octubre de 1993.

### **4. Definiciones**

Se establecen las siguientes definiciones para efectos de la presente Norma:

#### **4.1 Accesorio**

Es aquel artículo que se utiliza como complemento de los juguetes.

#### **4.2 Advertencia**

Leyenda que señala una situación de alerta en el uso del juguete.

#### **4.3 Comerciante**

La persona física o moral que adquiere juguetes nacionales o importados para su distribución y/o venta dentro del territorio de los Estados Unidos Mexicanos.

#### **4.4 Consumidor**

Persona física o moral que adquiere o disfruta, como destinatario final, juguetes. No se considera como consumidor quien adquiere, almacena, utiliza o consume juguetes con objeto de integrarlos en procesos de producción, transformación, comercialización o prestación de servicios a terceros.

#### **4.5 Disfraz**

Es aquella indumentaria o accesorio que, con fines de entretenimiento, se utiliza para modificar temporalmente la apariencia del consumidor.

#### **4.6 Embalaje**

Material que envuelve, contiene y protege los juguetes para efectos de su almacenamiento y transporte.

**4.7 Envase**

Cualquier recipiente o envoltura en el cual está contenido el producto para su venta al consumidor.

**4.8 Etiqueta**

Cualquier rótulo, marbete, inscripción, imagen u otra materia descriptiva o gráfica, escrita, impresa, estarcida, marcada, grabada en alto o bajo relieve, adherida o sobrepuesta al juguete, a su envase o, cuando no sea posible por las características del juguete o su envase, al embalaje.

**4.9 Fabricante**

Es la persona física o moral responsable de la transformación de insumos en juguetes.

**4.10 Fulminante**

Cápsula o pistón de carácter explosivo.

**4.11 Garantía**

Documento mediante el cual el fabricante, comerciante y/o importador que lo ofrezca, se compromete a responder del funcionamiento del juguete, por un tiempo determinado, en caso de que éste presente cualquier defecto de fabricación o en los materiales utilizados en la misma.

**4.12 Instructivo**

Información escrita o gráfica dirigida al consumidor que explique el correcto funcionamiento, uso, ensamblado o armado del juguete.

**4.13 Insumo**

Son las materias primas, partes y componentes susceptibles de ser transformados en juguetes.

**4.14 Juguete**

Cualquier producto o material concebido, destinado y fabricado de modo evidente a ser utilizado con finalidades de juego o entretenimiento, el cual puede usarse o disfrutarse en forma activa o pasiva.

**4.14.1.3 Juguete deportivo y recreativo**

Es aquel concebido, diseñado y construido imitando a los utilizados en deportes profesionales y que desarrolla la actividad física del consumidor.

**4.14.1.4 Juguete de salón**

Es aquel que desarrolla la agilidad mental y fomenta un espíritu de competencia.

**4.14.1.5 Juguete educativo**

Es aquel que despierta la creatividad, habilidad, imaginación, capacidad de concentración, así como el desarrollo de conceptos y de la memoria.

#### **4.14.1.6** Juguete funcional

Es aquel que cumple o simula cumplir la misma función que realizan productos, aparatos o instalaciones destinadas a los adultos, constituyendo a menudo un modelo a escala.

### **3. Especificaciones de información comercial**

#### **5.1** Requisitos generales de información comercial

**5.1.1** La información acerca de los juguetes debe ser veraz; describirse y presentarse de forma tal que no induzca a error al consumidor con respecto a la naturaleza y características de los juguetes, observándose en todo caso lo dispuesto por la Ley Federal de Protección al Consumidor.

#### **5.1.2** Idioma y términos.

La información obligatoria que se ostente en las etiquetas de los juguetes debe:

**a)** Cumplir con lo que establece la Norma Oficial Mexicana NOM-008-SCFI-1993, sin perjuicio de que adicionalmente se pueda expresar en otro sistema de unidad de medida. La información que se exprese en un sistema de unidades distinto al Sistema General de Unidades de Medida, debe expresarse también en este último, cuando menos con el mismo tamaño de letra y/o números y de manera igualmente ostensible, y

**b)** Presentarse en la etiqueta del juguete o del producto que lo contiene, cuando este sea el caso, de manera tal que permanezca disponible hasta el momento de su adquisición por el consumidor.

**c)** Ostentarse de manera tal que el tamaño y tipo de letra permitan al consumidor su lectura a simple vista. Exclusivamente la información señalada en el presente capítulo debe expresarse en idioma español, sin perjuicio de presentarse además en otros idiomas.

**5.1.3** Los productos sujetos a la aplicación de esta Norma Oficial Mexicana deben contener cuando menos la siguiente información comercial obligatoria, misma que puede aparecer en cualquier superficie del envase:

**a)** Nombre genérico del producto, cuando éste no sea plenamente identificable a simple vista por el consumidor;

**b)** Indicación de cantidad en forma escrita o gráfica;

**b.1** Los juguetes que se comercialicen por cuenta numérica en empaques que permitan ver su contenido, no requieren presentar declaración de cantidad.

**b.2** Los juguetes que se comercialicen por cuenta numérica en envases que no permitan ver su contenido, pero éste sea obvio y contengan una sola unidad, no requieren presentar declaración de cantidad.

**b.3** Los juguetes que se comercialicen por cuenta numérica, pero no se encuentren en los supuestos a que se refieren los incisos b.1 y b.2 antes citados, deben indicar la cantidad en forma escrita o gráfica. En caso de que la declaración sea escrita, ésta debe expresarse de manera ostensible y fácilmente legible de forma tal que el tamaño y tipo de letra permita al consumidor su lectura a simple vista, como lo dispone el inciso c) del punto 5.1.2 de la presente Norma Oficial Mexicana.

**b.4** Los juguetes que se comercialicen en unidades de masa o de volumen deben indicar la cantidad en forma escrita, de forma tal que el tamaño y tipo de letra permitan al consumidor su lectura a simple vista, como lo dispone el inciso a) del punto 5.1.2 de la presente Norma Oficial Mexicana.

**c)** Nombre, denominación o razón social y domicilio del productor o responsable de la fabricación para productos nacionales. En el caso de productos importados, esta información debe ser proporcionada a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial o a la Procuraduría Federal del Consumidor por el importador a solicitud de cualquiera de ellas; La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial o la Procuraduría Federal del Consumidor proporcionará esta información a los consumidores que así lo soliciten cuando existan quejas sobre los productos;

**d)** Leyenda que identifique el país de origen del producto, por ejemplo: "producto de...", "hecho en...", "manufacturado en..." u otros análogos, sujeto a lo dispuesto en los tratados internacionales de los que los Estados Unidos Mexicanos sean parte;

**e)** Tratándose de productos importados: nombre, denominación o razón social y domicilio del importador. Esta información puede incorporarse al producto en territorio nacional, después del despacho aduanero y antes de su comercialización;

**f)** Leyenda o símbolo que indique la edad del consumidor recomendada por el fabricante para su uso.

## **5.2** Requisitos específicos de información comercial.

**5.2.1** Los juguetes destinados a ser ensamblados deben ir acompañados del instructivo de montaje o bien acompañados de una explicación escrita o gráfica. Cuando el juguete esté destinado a ser ensamblado por un adulto, se debe indicar de modo claro esta circunstancia.



## **6. Instructivos, advertencias y garantías**

### **6.1 Requisitos generales**

La información señalada en el presente capítulo debe expresarse en idioma español, sin perjuicio de presentarse además en otros idiomas.

### **6.2 Instructivos**

Los juguetes objeto de la aplicación de esta Norma Oficial Mexicana deben ir acompañados, cuando el juguete lo requiera, de Instructivos sin cargo adicional. Dichos Instructivos deben contener las indicaciones claras y precisas para su uso normal, conservación y mejor aprovechamiento, así como de las advertencias necesarias para el manejo seguro y confiable de los mismos.

### **6.3 Advertencias**

Ya sea en el producto, empaque o instructivo, cuando el juguete lo requiera, se deben ostentar las siguientes precauciones:

- Precauciones que deba tomar el usuario para el manejo, uso o disfrute del juguete.
- Indicaciones de conexión o ensamble para su adecuado funcionamiento, cuando éstos sean necesarios.

### **6.4 Garantías**

Cuando se ofrezca garantía del juguete, ésta debe establecerse en los términos dispuestos por la Ley Federal de Protección al Consumidor.

## **7. Vigilancia**

La vigilancia del cumplimiento de la presente Norma Oficial Mexicana estará a cargo de la Procuraduría Federal del Consumidor.

**APÉNDICE 8. COSTOS DIRECTOS DE FABRICACIÓN<sup>57</sup>**

BAT		COSTO BAT GRANDE
Concepto	Costo bat chico	
Bolsa	\$0.80	\$0.80
Etiqueta y grapas	\$0.30	\$0.30
Plástico	\$6.00	\$7.00
Pigmento		
Naranja	\$0.10	\$0.10
Verde	\$0.10	\$0.10
Azul	\$0.10	\$0.10
Rojo	\$0.05	\$0.05
Negro	\$0.10	\$0.10
Amarillo	\$0.05	\$0.05
<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$7.60</b>	<b>\$8.60</b>

BOLICHE			COSTO BOLICHE DIDÁCTICO
Concepto	Costo Boliche grande	Costo Boliche chico	
Bolsa	\$0.80	\$0.80	\$0.80
Etiqueta y grapas	\$0.30	\$0.30	\$0.30
Plástico	\$6.00	\$4.00	\$6.00
Etiquetas adheribles	No aplica	No aplica	\$4.00
Pigmento			
Naranja	\$0.10	\$0.10	\$0.10
Verde	\$0.10	\$0.10	\$0.10
Azul	\$0.10	\$0.10	\$0.10
Rojo	\$0.05	\$0.05	\$0.05
Negro	\$0.10	\$0.10	\$0.10
Amarillo	\$0.05	\$0.05	\$0.05
<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$7.60</b>	<b>\$5.60</b>	<b>\$11.60</b>

<sup>57</sup> Las columnas sombreadas en gris claro representan los costos que tendrían los juguetes con las modificaciones que proponemos.

JUEGO DE TÉ	
Concepto	Costo
Bolsa	\$0.15
Etiqueta y grapas	\$0.30
Plástico	\$3.00
Pigmento	
Rosa	\$0.10
Naranja	\$0.10
Verde	\$0.10
Azul	\$0.06
Rojo	\$0.05
Amarillo	\$0.10
Etiqueta adherible	\$0.20
<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$4.16</b>

REGADERA	
Concepto	Costo
Bolsa	\$0.15
Plástico	\$3.00
Pigmento	
Rosa	\$0.10
Rojo	\$0.05
Amarillo	\$0.05
<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$3.35</b>

MIS PIEZAS MÁGICAS			Costo
Concepto	Costo 12 pzas.	Costo 36 pzas.	60 pzas.
Bolsa	\$0.30	\$0.30	\$0.30
Etiqueta y grapas	\$0.30	\$0.30	\$0.30
Plástico	\$2.30	\$7.00	\$11.50
Pigmento			
Rosa	\$0.03	\$0.10	\$0.15
Naranja	\$0.03	\$0.10	\$0.15
Verde	\$0.03	\$0.10	\$0.15
Azul	\$0.02	\$0.06	\$0.10
Rojo	\$0.02	\$0.05	\$0.10
Amarillo	\$0.03	\$0.10	\$0.15
Instructivo	\$0.07	\$0.07	\$0.07
<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$3.13</b>	<b>\$8.18</b>	<b>\$12.97</b>

## APÉNDICE 9. BOCETOS

### BOCETO 1. Logo



### BOCETO 2. Etiqueta del Bat



BOCETO 3. Etiqueta del Boliche



BOCETO 4. Etiqueta de Mis piezas mágicas



BOCETO 5. Tarjeta de presentación.



---

**APÉNDICE 10. SISTEMA DE INFORMACIÓN MERCADOLÓGICA (S.I.M)<sup>58</sup>  
PARA "PLÁSTICOS Y JUGUETES CASTILLO"**

Crear un conjunto de métodos y procedimientos que permita la obtención, el análisis y la presentación de información de una manera planeada y regular. Constará de tres subsistemas para recopilar, procesar y utilizar la información:

- El subsistema interno de contabilidad: Auxiliará en la medición de la actividad actual de la empresa como son: las ventas, los costos, flujo de efectivo, cuentas por cobrar y por pagar. Satisfacerá principalmente las necesidades de información de la empresa, como son: estados de pérdidas y ganancias, balances, etcétera. Organizará la información con el objeto de controlar todas las actividades de la empresa.
- El subsistema de inteligencia de mercadotecnia: Estará compuesto por los datos proporcionados por publicaciones y revistas especializadas, boletines de las Cámaras y Asociaciones, reportes proporcionados por la fuerza de ventas, etc.
- La investigación de mercados: Técnica que permitirá a la empresa allegarse de información acerca de las necesidades, y preferencias del consumidor, para tomar decisiones referentes a los atributos funcionales, económicos y simbólicos de los productos.

El siguiente SIM se desarrollo con la finalidad de obtener la información necesaria que ayude a la empresa a tomar decisiones adecuadas y poder actuar ante un mercado en el que existen cambios constantes.

Subsistema interno de contabilidad

Se deben elaborar controles de ventas, costos, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, por periodos mensuales, para establecer los precios con base en los costos más un margen de utilidad, además de elaborar proyecciones para años subsecuentes.

---

<sup>58</sup> Fisher, Laura, et. al. *Investigación de Mercados...*, Op. cit. p.18.

**SUBSISTEMA DE CONTABILIDAD**

**FORMATO 1**

**CONTROL DE VENTAS**  
FECHA DE ELABORACIÓN \_\_\_\_\_

FECHA	CLIENTE	CANTIDAD	ARTÍCULOS	PRECIO UNITARIO	DESCUENTOS	MONTO TOTAL
<b>OBSERVACIONES:</b>						



**SUBSISTEMA DE CONTABILIDAD**

**FORMATO 2-A**

**CONTROL DE COSTOS DE MATERIAS PRIMAS**

FECHA DE ELABORACIÓN \_\_\_\_\_

FECHA	PROVEEDOR	CANTIDAD	MATERIALES	PRECIO UNITARIO	DESCUENTOS	COSTO TOTAL
<b>OBSERVACIONES:</b>						

**SUBSISTEMA DE CONTABILIDAD**

**FORMATO 2-B**

**CONTROL DE COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA<sup>(1)</sup>**

FECHA DE ELABORACIÓN \_\_\_\_\_

FECHA	TRABAJADOR	ÁREA	SUELDO	PERÍODO	PERCEPCIONES	DEDUCCIONES	NETO PAGADO
<b>OBSERVACIONES:</b>							

<sup>(1)</sup> Solo se deben de considerar los salarios de los trabajadores del área de producción.

**SUBSISTEMA DE CONTABILIDAD**

**FORMATO 2-C**

**CONTROL DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN<sup>(1)</sup>**

FECHA DE ELABORACIÓN \_\_\_\_\_

FECHA	CONCEPTO	CANTIDAD <sup>(2)</sup>	PERÍODO <sup>(2)</sup>	COSTO UNITARIO	DESCUENTOS	NETO PAGADO
<b>OBSERVACIONES:</b>						

<sup>(1)</sup> Se debe considerar luz y fuerza, reparaciones y mantenimiento a la maquinaria, combustible y lubricantes, y todos aquellos conceptos que se empleen para el funcionamiento del área de producción.

<sup>(2)</sup> En algunos casos no se contará con estos datos para ello se recomienda anotar la letra "N".

**SUBSISTEMA DE CONTABILIDAD**

**FORMATO: 3-A**

**CONTROL DE GASTOS INDIRECTOS DE VENTA<sup>(1)</sup>**

FECHA DE ELABORACIÓN \_\_\_\_\_

FECHA	CONCEPTO	CANTIDAD <sup>(2)</sup>	PERIODO <sup>(2)</sup>	COSTO UNITARIO	DESCUENTOS	NETO PAGADO
<b>OBSERVACIONES:</b>						

<sup>(1)</sup> Se deben considerar gastos de mantenimiento del equipo de reparto, gasolina para el equipo de reparto, parte proporcional que corresponda al departamento de ventas por el pago de luz, el pago de servicio telefónico y, en general, todos aquellos gastos que tengan relación directa con la operación de vender.

<sup>(2)</sup> En algunos casos no se contará con estos datos para ello se recomienda anotar la letra "N".

**SUBSISTEMA DE CONTABILIDAD**

**FORMATO: 3-B**

**CONTROL DE GASTOS DIRECTOS DE VENTA<sup>(1)</sup>**

FECHA DE ELABORACIÓN \_\_\_\_\_

FECHA	TRABAJADOR	ÁREA	SUELDO	PERÍODO	PERCEPCIONES	DEDUCCIONES	NETO PAGADO
<b>OBSERVACIONES:</b>							

<sup>(1)</sup> En este formato sólo se tomarán en cuenta los sueldos del personal de ventas.

**SUBSISTEMA DE CONTABILIDAD**

**FORMATO 4-A**

**CONTROL DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN: SUELDOS Y SALARIOS<sup>(1)</sup>**

FECHA DE ELABORACIÓN \_\_\_\_\_

FECHA	TRABAJADOR	PUESTO	SUELDO	PERÍODO	PERCEPCIONES	DEDUCCIONES	NETO PAGADO
<b>OBSERVACIONES:</b>							

<sup>(1)</sup> Se incluirán todos los sueldos del administrador, del contador y del personal de oficinas.

**SUBSISTEMA DE CONTABILIDAD**

**FORMATO 4-B**

**CONTROL DE OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN<sup>(1)</sup>**

FECHA DE ELABORACIÓN. \_\_\_\_\_

FECHA	CONCEPTO	CANTIDAD	PERÍODO	COSTO UNITARIO	DESCUENTOS	NETO PAGADO
<b>OBSERVACIONES:</b>						

<sup>(1)</sup> Se incluirán todos los gastos que tienen como función el sostenimiento de las actividades administrativas de la empresa como el consumo de papelería y útiles de escritorio, la parte proporcional por el pago de luz, teléfono, etc.

**SUBSISTEMA DE CONTABILIDAD**

**FORMATO 5**

**CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR**

FECHA DE ELABORACIÓN \_\_\_\_\_

FECHA	CLIENTE	CANTIDAD	ARTÍCULOS	PRECIO UNITARIO	DESCUENTOS	MONTO TOTAL
<b>OBSERVACIONES:</b>						



**SUBSISTEMA DE CONTABILIDAD**

**FORMATO 6**

**CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR**

FECHA DE ELABORACIÓN \_\_\_\_\_

FECHA	PROVEEDOR	CANTIDAD	ARTÍCULOS	PRECIO UNITARIO	DESCUENTOS	MONTO TOTAL
<b>OBSERVACIONES:</b>						

El Subsistema de Inteligencia de Mercadotecnia

La empresa se deberá allegar de información proporcionada por publicaciones especializadas, boletines de la Asociación Mexicana de la Industria Juguetera, boletines de PROFECO, reportes proporcionados por la fuerza de venta, etc. Esta información le permitirá a la empresa conocer su posición en el mercado.

**SUBSISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADOTECNIA**

**FORMATO: 1**

**REPORTE DE LA FUERZA DE VENTAS**

FECHA DE ELABORACIÓN \_\_\_\_\_

PREGUNTAS	RESPUESTA
¿Se obtuvo la información necesaria para conocer a fondo los nuevos productos?	
¿Se han surtido los pedidos en tiempo establecido? ¿Porque?	
Existen insatisfacción por parte del cliente mayorista ¿Cuáles son?	
¿Existen nuevos productos de la competencia?	
¿Cuáles son los actuales precios de la competencia?	
<b>COMENTARIOS:</b>	

La investigación de mercados

La investigación de mercados se va a utilizar cuando exista una cuestión por resolver, como lo es la determinación de las áreas de oportunidad para un nuevo producto, la extensión de la línea, la diversificación de usos, los nuevos diseños de envase o de etiqueta, etc., teniendo como fin el dar la información necesaria para la definición de la mejor estrategia de mercadotecnia. Para ello se requerirá del apoyo de personal con conocimientos para la realización de investigaciones de mercado.

# *GLOSARIO*

---

## GLOSARIO

**Actividad / tarea.** Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

**Análisis.** Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

**Calidad.** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

**Cartera de productos.** Es la colección de productos que sostendrán y constituyen a la empresa.

**Cliente.** Un cliente es alguien que compra o alquila algo a un individuo u organización.

**Control.** Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado.

**Controlar.** Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.

**Desarrollo de productos.** Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en crear productos nuevos o modificados a los mercados actuales

**Desarrollo del mercado.** Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales de la empresa.

**Diagnóstico.** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

**Diversificación.** Se da cuando la empresa desarrolla nuevos productos para venderlos en nuevos mercados, esta estrategia de crecimiento de la empresa resulta riesgosa porque no se basa en productos exitosos ni en su posición dentro de los mercados ya establecidos.

**Eficacia.** Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos (la eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos educativos).

**Eficiencia.** Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

**Empresa.** Es la unidad económica encargada de la producción de bienes y servicios. Desde otro punto de vista, se puede entender por empresa al conjunto orgánico de factores de producción, ordenados según ciertas normas sociales y tecnológicas que tienen como fin lograr objetivos de tipo económico.

**Estrategia.** Son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

**Hipótesis.** Es una conjetura que se hace sobre la realidad que aún no se conoce y que se ha formulado con el objetivo de llegar a conocerla. Sirve para orientar y delimitar una investigación, dándole una dirección definida a la búsqueda de la solución de un problema.

**Inflación.** Aumento continuo y sostenido del nivel general de precios de la economía.

**Intermediarios de mercadotecnia:** Son empresas lucrativas independientes que contribuyen directamente al flujo de bienes y servicios entre una organización de mercadotecnia y sus mercados.

**Línea de productos.** Un conjunto de artículos o unidades de producto específicas que corresponden a la misma categoría porque comparten una o varias características, como por ejemplo, satisfacer la misma necesidad, desempeñar la misma función, etc.

**Mercado actual.** Lo constituyen todos los consumidores actuales, es el resultado total de la oferta y la demanda para cierto artículo o grupo de artículos en un momento determinado.

**Modelo.** Conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.

**Negocio.** Es una ocupación lucrativa que cuando tiene un cierto volumen, estabilidad y organización se llama empresa.

**Nicho de mercado.** Segmento de mercado pequeño que se encuentra bajo la vista de una compañía, ya que está libre de competidores y ofrece potencial de ventas significativo. Fracción de un segmento de mercado que puede ser usado como el público-objetivo para la promoción de un producto determinado.

**Objetivo específico.** Es la especificación de una parte del objetivo general. El conjunto de objetivos específicos logran el objetivo general.

**Objetivo general.** Se define como "un deseo a lograr".

**Organigrama.** Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

**Penetración en el mercado.** Estrategia de crecimiento de la empresa que consiste en vender una mayor cantidad de sus productos actuales en sus mercados actuales, sin cambiarlo.

**Plan.** Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

**Planeación.** Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

**Política.** Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

**Problema.** Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados "normales" en un momento histórico determinado y un lugar dado.

**Procedimiento.** Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

**Proceso.** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

**Programa.** Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos.

**Proveedor.** Industrial, comerciante, profesional, o cualquier otro agente económico que con un fin comercial, proporcione a otra persona un bien o servicio, de manera profesional y habitual.

**Puesto.** Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.

**Recursos.** Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

**Táctica.** Es un medio por el cual se realiza una estrategia, un curso de acción más específico y pormenorizado que la estrategia y abarca periodos más breves.

**Trabajo.** Acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos.

**Unidad de medida.** Identificación clara del medio u objeto (kilos, casas, informes, visitas, dólares) con el cual se va a medir la cantidad de bienes o servicios de la meta.

**Valor.** En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa le proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender.

# BIBLIOGRAFÍA

## Libros

- Bennett, Peter D. Dictionary of Marketing Terms, 2ª. ed., American Marketing Association, Chicago, 1995.
- Cravens, David W. Planeación en mercadotecnia para el gerente de ventas, CECSA, México, 1994.
- Fernández Arena José Antonio. La Auditoría administrativa. Diana, México, 1992.
- Fisher, Laura, et. al. Investigación de Mercados, (teoría y practica), Mc Graw Hill, México 2002.
- Hatton, Angela. La guía definitiva del plan de marketing, Prentice Hall, España, 2000.
- Hughes, David. Mercadotecnia: planeación estratégica. 5ª ed, México, 1986.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Administración: una perspectiva global. 10ª. ed., Mc Graw Hill. México, D.F. 1994.
- Kotler, Philip, et. al. Fundamentos de Mercadotecnia, 7ª. ed., Pearson Education, México, 1998.
- Kotler, Philip. Dirección de marketing: conceptos esenciales. Pearson Educación, México, 2002.
- Lamb, Charles W., et. al. Marketing, 4ª ed., Thompson Editores, México, 1998.
- Lambin, Jean Jacques. Marketing estratégico, ESIC, Madrid, 2003.
- Porter, Michael E. Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. 3ª ed., CECSA, México, 1994.
- Porter, Michael E. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 2ª ed., CECSA, México, 1994.
- Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. México, 1993.
- Stanton, William J., et. al. Fundamentos de Marketing, 11ª. ed., Mc Graw Hill, México, 2000.



### **Periódicos**

- Buendía Servín de la Mora Neil S. y Elizalde Baltierra, Alberto. Energética: un enfoque de planeación estratégica. El Financiero (México, D.F.), 5 de octubre de 1995. 22-A
- El Financiero (México, D.F.), 8 de junio de 2005. Sección Finanzas.

### **Páginas de Internet**

- [http://info.pue.udlap.mx/~tesis/lad/aguiar\\_v\\_cd/capitulo2.pdf#search='mezcla de mercadotecnia'](http://info.pue.udlap.mx/~tesis/lad/aguiar_v_cd/capitulo2.pdf#search='mezcla de mercadotecnia')
- <http://iteso.mx/~ae46616/foda.htm>
- <http://www.banamex.com>
- <http://www.competitividad.net>
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>
- <http://www.noticierostelevisa.com>
- <http://www.inegi.gob.mx>
- <http://www.udem.edu.mx/academico/profesorado/34177/control/Gurus>
- <http://www.unamosapuntos.com.mx>

### **Normas Oficiales Mexicanas**

- NORMA Oficial Mexicana NOM-015-SCFI-1998.